

Gemeinsam im Einsatz:  
Interorganisationale Zusammenarbeit von  
Polizei und Feuerwehr

Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades  
eines Doctor philosophiae (Dr. phil.)

vorgelegt dem Rat der Philosophischen Fakultät  
der Friedrich-Schiller-Universität Jena

von

Mareike Mähler, Diplom-Psychologin,

geboren am 30.06.1981 in Erfurt

Gutachter:

1. Prof. Dr. Stefan Strohschneider  
(Friedrich-Schiller-Universität Jena, Erstgutachter)
2. Prof. Dr. Clemens Lorei  
(Hessische Hochschule für Polizei und Verwaltung, Zweitgutachter)
3. Prof. Dr. Friedemann Eugen Schmoll  
(Friedrich-Schiller-Universität Jena, Vorsitzender der Promotionskommission)

Tag der mündlichen Prüfung (Rigorosum): 09.02.2016

## Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung.....	6
1    Einleitung und Hinführung zum Thema .....	8
1.1    Ziel und Aufbau der Arbeit.....	8
1.2    "Ob Stahlrohr oder Colt – wir haben alle das Herz auf dem richtigen Fleck!" – Stand der Forschung zur interorganisationalen Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr .....	10
Um wen geht es? – Arbeitswelten von Polizei und Feuerwehr .....	24
2    Darstellung der Organisationsstrukturen und Aufgabenfelder von Polizeien und Feuerwehren in Deutschland.....	24
2.1    „Prävention und Repression von Straftaten“ – Organisationsstrukturen und Aufgabenfelder der Polizeien in Deutschland .....	25
2.2    Struktur und Aufgaben der Polizei in Baden-Württemberg .....	28
2.3    „Schützen, Bergen, Retten, Löschen“ – Organisationsstrukturen und Aufgabenfelder der Feuerwehren in Deutschland .....	34
2.4    Struktur und Aufgaben der Feuerwehren in Baden-Württemberg....	39
Was beeinflusst? – Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr .....	42
3    Kultur .....	44
3.1    Was ist Kultur? .....	44
3.1.1    Kultur: Begriff und Definitionen .....	45
3.1.2    Eigenschaften von Kultur .....	47
3.2    Organisationskultur.....	50
3.2.1    Organisationskultur: Definitionen und Eingrenzung des Begriffs ...	51
3.2.2    Weitergabe und Tradierung von Organisationskultur durch Sozialisationsprozesse .....	58
3.2.3    Hat eine Organisation eine Organisationskultur, oder ist die Organisation die Kultur?.....	61
3.2.4    Berufskulturen .....	62
3.2.5    Funktionen von Organisationskultur .....	63
3.2.6    Modelle der Organisationskultur .....	67
3.2.7    Erfassung von Organisationskultur.....	76
4    Kulturen in den Polizeien und Feuerwehren in Deutschland .....	80

4.1	Kultur in den Polizeien in Deutschland .....	81
4.2	Kultur in den Feuerwehren in Deutschland .....	91
4.3	Zusammenfassung: Kultur, Organisationskultur und Kulturen in den Polizeien und Feuerwehren in Deutschland .....	99
4.4	Zusammenfassung: Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr .....	101
	Anforderungen an die Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr .....	102
5	Interorganisationale Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr in Einsätzen: Koordination, Kommunikation und gemeinsame mentale Modelle .....	102
5.1	Interorganisationale Zusammenarbeit: Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu „normaler“ Teamarbeit .....	103
5.2	Koordination .....	107
5.3	Kommunikation .....	109
5.3.1	Kommunikation in kritischen Situationen .....	111
5.4	Die Rolle gemeinsamer mentaler Modelle bei gemeinsamen Einsätzen von Polizei und Feuerwehr .....	117
5.4.1	Was sind gemeinsame mentale Modelle? – Begriffsdefinition .....	118
5.4.2	Arten von gemeinsamen mentalen Modellen .....	123
5.4.3	Operationalisierung und Erfassung von gemeinsamen mentalen Modellen .....	126
5.5	Zusammenführung der Theorie .....	127
6	Fragestellungen .....	129
7	Methodische Vorüberlegungen, Methoden und Datenauswertung .....	131
7.1	Methodische Vorüberlegungen und Überblick über das Vorgehen .....	131
7.1.1	Der qualitative Forschungsansatz .....	133
7.1.2	Datenerhebung für Voruntersuchung und Hauptstudie: Experteninterviews .....	136
7.1.3	Auswertungsmethoden für die Voruntersuchung und die Hauptstudie: Qualitative Inhaltsanalyse .....	137
7.1.4	Gütekriterien .....	139
7.2	Voruntersuchung zur Entwicklung des Interviewleitfadens für die Hauptstudie .....	142
7.2.1	Befragte, Durchführung und Auswertung der Experteninterviews .....	142
7.2.2	Zusammenfassung der Ergebnisse der Voruntersuchung .....	144

7.3	Die Hauptstudie .....	153
7.3.1	Entwicklung des Interviewleitfadens.....	153
7.3.2	Stichprobe .....	153
7.3.3	Durchführung der Experteninterviews.....	155
7.3.4	Datenaufbereitung.....	157
7.3.5	Festlegung und Definition der Kategorien, Entwicklung des Kategoriensystems und des Kodierleitfadens .....	161
7.3.6	Auswertung der Experteninterviews.....	166
7.3.7	Bestimmung der Intercoderreliabilität .....	168
8	Ergebnisse aus der Hauptstudie .....	171
8.1	Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit .....	173
8.1.1	Gesetze/Leitlinien/Erlasse .....	174
8.1.2	Arten von gemeinsamen Einsätzen.....	176
8.1.3	Rahmenbedingungen des Einsatzes .....	178
8.1.4	Probleme der Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit .....	188
8.2	Charakteristika der Zusammenarbeit .....	195
8.2.1	Parallele Zusammenarbeit.....	196
8.2.2	Gemeinsame Zusammenarbeit.....	197
8.2.3	Führung.....	199
8.2.4	Zusammenarbeit der Polizei mit der Freiwilligen Feuerwehr und Berufsfeuerwehr.....	201
8.2.5	Entwicklung der Zusammenarbeit .....	202
8.2.6	Probleme in der Zusammenarbeit .....	204
8.3	Organisationskultur.....	215
8.3.1	Kollektive Werte.....	217
8.3.2	Fremdbild.....	224
8.3.3	Einbringen erlernter Berufe .....	224
8.3.4	Zugang zur Polizei und Feuerwehr .....	225
8.4	Kommunikation .....	226
8.4.1	Informationsaustausch im Einsatz .....	227
8.4.2	Kommunikationsprobleme.....	234
8.5	Gemeinsame mentale Modelle im Einsatz.....	234
8.5.1	Team-Modell .....	236

8.5.2	Prozess-Modell .....	239
8.5.3	Aufgaben-Modell.....	242
8.6	Verbesserung der Zusammenarbeit .....	245
8.6.1	Verbindungspersonen .....	247
8.6.2	Gemeinsame Übungen.....	248
8.6.3	Kennen der und Wissen über die andere Organisation.....	248
8.6.4	Zusammengehörigkeitsgefühl BOS .....	251
8.6.5	Verständnis/Respekt entwickeln.....	252
8.6.6	Gemeinsame Nachbereitung von Einsätzen .....	253
8.6.7	Vertrauen .....	254
8.6.8	Einsatzkraft der Polizei, die gleichzeitig bei der Freiwilligen Feuerwehr tätig ist .....	254
8.6.9	Gegenseitige Aus- und Fortbildung.....	255
8.7	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	257
9	Diskussion und Ableitungen für Forschung und Praxis .....	268
9.1	Diskussion des Forschungsdesigns und methodische Einschränkungen.....	268
9.2	Ableitungen für die Forschung .....	274
9.3	Ableitungen für die Praxis .....	277
	Literaturverzeichnis.....	283
	Anhang A: Interviewleitfäden.....	324
	Anhang B: DVD.....	331
	Eigenwörtliche Erklärung .....	332
	Danke .....	333
	Abbildungsverzeichnis.....	335
	Tabellenverzeichnis.....	337

## Zusammenfassung

Bei Unglücken wie Verkehrsunfällen, Wohnungsbränden oder größeren Schadensereignissen wie einem Hochwasser oder Massenanfall von Verletzten müssen Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben (BOS) zusammenarbeiten. Dies gilt insbesondere für die Polizei und die Feuerwehr, da sie häufig bei Einsätzen aufeinandertreffen und die jeweilige Lage gemeinsam bewältigen. Beide Organisationen sind laut Gesetz (Verwaltungsverfahrensgesetz, § 4) zur gegenseitigen Amtshilfe und somit zur Zusammenarbeit verpflichtet. Die erfolgreiche Bewältigung gemeinsamer Einsätze kann nur durch ständige Abstimmung zwischen beiden Organisationen und genaue Kenntnisse über Zuständigkeiten geschehen. Bislang existiert zu Charakteristika der Kooperation von BOS und im Speziellen zur Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr wenig systematische Literatur.

In dieser Arbeit werden Aspekte der Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr analysiert. Zunächst wird der aktuelle Forschungsstand interorganisationaler Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr dargestellt. Anschließend werden die handelnden Akteure vorgestellt. Wer sind *die* Polizei und *die* Feuerwehr? Was kennzeichnet diese Organisationen, und welche Strukturen und Aufgaben haben sie?

Erste relevante Charakteristika der Kooperation von Polizei und Feuerwehr werden anhand einer qualitativen Voruntersuchung veranschaulicht. Vor dem Hintergrund dieser Voruntersuchung und kombiniert mit theoretischen Grundlagen wesentlicher Rahmenbedingungen und Anforderungen

der Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr werden schließlich die Ergebnisse einer qualitativen Hauptstudie in ein Modell der interorganisationalen Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr integriert. Im Fazit erfolgt sowohl eine theoretische als auch praktische Diskussion des Modells.



## 1 Einleitung und Hinführung zum Thema

In diesem Kapitel werden zunächst die Ziele und der Aufbau der vorliegenden Arbeit dargestellt. Weiterhin wird der Stand der Forschung zur interorganisationalen Zusammenarbeit von BOS im Allgemeinen sowie zur Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr im Besonderen behandelt.

### *1.1 Ziel und Aufbau der Arbeit*

Die vorliegende Arbeit entstand vor dem Hintergrund des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Sicherheitsforschungsprojektes SpeedUp („Entwicklung von Organisations- und Handlungsstrategien sowie eines darauf abgestimmten mobilen und selbstorganisierenden IT-Frameworks für komplexe Großlagen“). Das Interesse der Autorin an der Zusammenarbeit von BOS wurde während der Arbeit im SpeedUp-Teilprojekt „Grundlegende Untersuchungen zu organisationsübergreifenden Kommunikationsstrukturen und Handlungsstrategien beim Einsatz von mobilen Kommunikationsplattformen“ geweckt. Dabei wurden der Autorin auch die Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr bewusst. Diese Arbeit soll dazu beitragen, die Lücke in der Erforschung interorganisationaler Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr zu schließen. Die Eigenschaften dieser Kooperation zu erforschen, erschien der Autorin sinnvoll und wichtig, da vor allem Polizei und Feuerwehr an Einsatzorten oft aufeinandertreffen, zum Kooperieren verpflichtet sind und die Zusammenarbeit wichtig für das Gelingen des Einsatzes ist. Ziel der Arbeit ist

es auch, anhand der Untersuchungsergebnisse praktische Implikationen zur Verbesserung der Kooperation zwischen den beiden Organisationen abzuleiten.

Zunächst wird in Kapitel 2 ein Überblick gegeben: Wer sind eigentlich *die* Polizei und *die* Feuerwehr? Was charakterisiert die Organisationen, und welche Strukturen und Aufgaben haben sie? Diese Darstellung betrachtet die Arbeitswelten der genannten Akteure, fokussiert sich also auf die Umwelt- und Organisationsgefüge, in denen Polizisten und Feuerwehrleute handeln.

Im theoretischen Teil der Arbeit wird der aktuelle Forschungsstand der interorganisationalen Zusammenarbeit von BOS behandelt. Kapitel 1.2 gibt einen Überblick über wesentliche, sowohl in Deutschland als auch international durchgeführte Forschung. In den Kapiteln 3, 4 und 5 wird das Gefüge, in dem die Einsatzkräfte beider Organisationen handeln, dargestellt. Diese Struktur umfasst die Ebene der Organisation, der Organisationskultur, des Teams sowie die Anforderungen an erfolgreiche Teamarbeit (Kommunikation, Koordination und gemeinsame mentale Modelle).

Vor dem Hintergrund der theoretischen Grundlagen werden in Kapitel 6 die Fragestellungen dieser Arbeit dargelegt.

Um erste relevante Merkmale der Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr zu ermitteln, wurde eine Voruntersuchung durchgeführt, deren Ergebnisse in Kapitel 7.2 beschrieben werden. Anhand dieser Ergebnisse werden im gleichen Abschnitt erste relevante Charakteristika der Kooperation

dargestellt. Diese wurden zusammen mit theoretischen Grundlagen aus Kulturwissenschaft und Psychologie bei der Erstellung des Interviewleitfadens für die qualitative Hauptstudie berücksichtigt.

Hiernach folgen in Kapitel 8 die Darstellung der Ergebnisse der Hauptstudie und die Eingliederung dieser Ergebnisse in ein Modell der interorganisationalen Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr.

Die Ergebnisse werden schließlich in Kapitel 9 vor dem theoretischen und empirischen Hintergrund der Arbeit diskutiert. Darüber hinaus werden praktische Implikationen aus den Resultaten der Studie abgeleitet.

Die zentrale Frage dieser Arbeit ist: Was charakterisiert die Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr im Einsatz?

*1.2 "Ob Stahlrohr oder Colt – wir haben alle das Herz auf dem richtigen Fleck!" – Stand der Forschung zur interorganisationalen Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr*

Wir sind auch in Köln nachts, zwischen zwei und drei alarmiert worden. Zur Hilfeleistung bei der Polizei. Verkehrsunfall. Die brauchten Ausleuchtung, dass sie Unfallaufnahmen machen können. Das war, muss zwischen Januar und Februar gewesen sein. Eine schweinekalte Nacht. Wir sind da angekommen. Niemand hat richtig Lust gehabt, da in der Schweinekälte rumzustehen und nichts zu machen. Wir haben ja Licht gemacht. Und das ging, und das ging, und

das ging. Und die ewig nicht fertig geworden. Und nochmal ein Foto. Wir waren glaube ich eineinhalb Stunden dort. Und es war ein Polizist vor Ort, von der Motorrad-Polizei, hat noch so einen grünen engen Motorrad-Anzug angehabt und hat Zigarillos geraucht. Und zwar eine nach der anderen. Die eineinhalb Stunden bestimmt eine ganze Packung. Und am Schluss von dem Einsatz hat jeder so einen Hals auf den blöden Polizist im engen grünen Overall mit seinen Zigarillos gehabt ... man hat ja nicht gewusst: Was machen die überhaupt? Warum brauchen die so lange? Das war die Situation. Es war halt nachts. Es war kalt. Da hat keiner Lust gehabt. Und schon ist es entstanden, dass man halt jeder mit Frust heimgefahren ist. Ich glaub das ist oftmals, da kommen halt auch noch so ein paar Kleinigkeiten dazu wie der Overall und die Zigarillos und zack war's passiert. (FWV1V2V3\_546-562)

Dieses Zitat aus einem für diese Arbeit geführten Interview mit einem Feuerwehrbeamten beschreibt eine Einsatzsituation, in der Polizei und Feuerwehr beauftragt sind, zusammenzuarbeiten. Es veranschaulicht folgende Merkmale der Kooperation bezogen auf eine konkrete Einsatzsituation:

- nicht vorhandenes Wissen über Zuständigkeiten und Vorgehensweisen der Polizei
- Antipathie gegenüber der Polizei, die sich aus der Einsatzsituation heraus ergeben hat

- externe Faktoren (z. B. Einsatzbedingungen wie Wetter und Tageszeit)
- interne Faktoren (physiologische Bedingungen, z. B. Frieren, psychologische Faktoren, z. B. Motivation)

Zu Charakteristika der Zusammenarbeit von BOS lohnt ein Blick auf verschiedene Forschungsrichtungen: Einerseits beschäftigten sich Forschungsteams mit dem Hintergrund der Human-Factors-Forschung<sup>1</sup> seit einigen Jahren mit diesem Thema. Andererseits publizieren auch zunehmend Psychologen, Soziologen und Kommunikationswissenschaftler mit unterschiedlichen Fragestellungen und Fokussen zur Zusammenarbeit von BOS. Auch Einsatzkräfte aus den BOS selbst haben die Wichtigkeit der Analyse dieses Themas erkannt; die Literatur aus diesem Bereich bezieht sich vorrangig auf Beschreibungen spezieller Einsatzsituationen und auf Ablauf und Probleme in der Zusammenarbeit von BOS. Im Folgenden wird ein Überblick über die Literatur zur Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr im Speziellen und zur Zusammenarbeit von BOS im Allgemeinen gegeben.

Überschneidungen der Aufgaben von Polizei und Feuerwehr können schnell zu Spannungen zwischen den beiden Organisationen führen (Lipinski, 2009). Andererseits sind vor einem gemeinsamen Einsatz bestehende Kontakte und gemeinsame Übungen vorteilhaft für die spätere Zusammenarbeit. Gegenseitiges Vertrauen durch teils jahrelange Zusammenarbeit und Bekanntschaft („Man kennt sich.“) ist offenkundig ein Faktor, der einen

---

<sup>1</sup> Menschliche Faktoren (Human Factors) sind alle physischen, psychischen und sozialen Charakteristika des Menschen, insofern sie das Handeln in und mit soziotechnischen Systemen beeinflussen oder von diesen beeinflusst werden.

Beitrag zu einer effektiven Kooperation leisten kann. Vorherige Abstimmung über gemeinsame Einsätze scheint also ein wichtiger Punkt zu sein, ist jedoch nicht immer möglich.

Wissen über die Arbeit und Vorgehensweise der jeweils anderen Organisation scheint für die Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr hilfreich zu sein (Stolt, 2010). Welcher Nutzen in der Vermittlung grundlegender Inhalte der Zusammenarbeit liegt, wurde bereits in der Ausbildung der Beamten erkannt; etwa bei der Ausbildung der Feuerwehr-Basis. Ein Manko ist jedoch, dass solche Inhalte vielerorts nur ab einer höheren Führungsebene und lediglich ungenügend vermittelt werden.

Die Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr ist durch verschiedene Einflussfaktoren charakterisiert. So wurden Hinweise darauf gefunden, dass Kernkonzepte der Theorie der sozialen Identität (Abwertung der Fremdgruppe bzw. der anderen Organisation; Aufwertung der Eigengruppe bzw. eigenen Organisation und die Wahrnehmung der Fremdgruppe bzw. anderen Organisation als homogen) zur Beschreibung der Merkmale der Zusammenarbeit herangezogen werden können. Das Handeln der Akteure in einer sozialen Gruppe – sei es von Polizei oder Feuerwehr – spielt demnach eine Rolle bei der Zusammenarbeit (Schumann, Mähler & Strohschneider, 2010).

Weitere systematische Untersuchungen zur Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr wurden nicht gefunden. Allerdings lohnt zum Thema der Zusammenarbeit verschiedener BOS im Allgemeinen der Blick in eine Fülle von (vor allem neueren) Untersuchungen. Auch Bachelor- und Masterarbei-

ten in Studiengängen der öffentlichen Verwaltung oder Studiengängen zu gehobenen bzw. höheren Diensten der BOS selbst beschäftigen sich zunehmend mit dem Feld der interorganisationalen Zusammenarbeit.

Zu den kritischen Faktoren und Herausforderungen der interorganisationalen Zusammenarbeit gehören u. a. das Aufeinandertreffen verschiedener Berufs- bzw. Organisationskulturen, die nicht vorhandene „freie Partnerwahl“ bei der Zusammenarbeit von BOS sowie wenig bis kaum Zeit für die „normalen“ Phasen einer Teamentwicklung. Weitere häufige Probleme bei der interorganisationalen Zusammenarbeit sind (Hofinger, 2009):

- fehlende gemeinsame Ziele
- mangelnde Rollenklarheit und unzureichende Klarheit über die Verantwortlichen, das Commitment der Führungskräfte und Führung generell
- gestörte Informationsflüsse bzw. gestörte Kommunikation
- gestörte Beziehungen
- fehlende gemeinsame mentale Modelle (für eine Begriffsdefinition gemeinsamer mentaler Modelle siehe Kapitel 5.4.1)
- fehlendes Wissen über die Ziele, Organisationsstrukturen, Kultur und Arbeitsweisen der anderen Organisation.

Weitere Herausforderungen in der interorganisationalen Zusammenarbeit beschreiben Knigge, Künzer und Hofinger (2014) bezogen auf gemeinsame Lagebilder und interorganisationale Kommunikation von Stäben in Großschadenslagen. Unterschiedliche Aufgaben und Ziele Kommunikati-

onsstandards und Organisationsstrukturen, aber auch die Wahrung von Autonomie werden hier –bewusst oder unbewusst – als zentrale Probleme genannt. Ein gemeinsames, interorganisationales Lagebild könnte helfen, diesen Problemen zu begegnen. Auch in dieser Studie wird der Einfluss von typischen Organisations- und Professionskulturen auf die Zusammenarbeit aller beteiligten Akteure betont.

Auch am Beispiel von Großveranstaltungen wird die Vielzahl der beteiligten Akteure, zu denen auch BOS zählen, deutlich. Aufgrund der Anzahl der eingebundenen Behörden, die jeweils eigene Aufgaben und Kompetenzen haben, können im Vorfeld einer Veranstaltung nur schwer einvernehmliche Abstimmungen aller Entscheidungsträger erzielt werden (Frings, Engelbach & Remondes, 2010).

Weitere kritische Faktoren der interorganisationalen Zusammenarbeit sind die Schnittmengen, die trotz normierter Aufgabenverteilung der einzelnen Organisationen groß sind und nicht so trennscharf wie es Gesetzesvorgaben vermuten lassen würden. Die Unklarheiten bezüglich Verhaltensweisen (z. B.: Wie soll sich ein Polizist, der als erster am Brandort eintrifft, verhalten?), Unklarheiten über die Einschätzung der Lage (z. B.: Ist es eine Feuerwehrlage?), das Wissen der Polizei über den benötigten Platz für Einsatzfahrzeuge der Feuerwehr, das Erkennen von Ansprechpartnern, vor allem auf Führungsebene, gegenseitiges Verständnis und Akzeptanz für die Maßnahmen der jeweils anderen Organisation, die Zusammenarbeit von Polizei- und Feuerwehrleitstellen und die Integration des Themas der Zu-



sammenarbeit von Polizei, Feuerwehr und Rettungsdienst in die Ausbildung der Organisationen weisen Optimierungsbedarf auf (Bockting, 2011).

Bedingt durch die Unterschiede in Ausbildung und Ausstattung bei ehrenamtlichen und hauptamtlichen Kräften der Feuerwehr, finden sich besondere Herausforderungen vor allem in der Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr im ländlichen Raum (Illner, 2010).

Kommt die Polizei bei einem Brand mit zum Einsatz, liegen zentrale Probleme ebenso in der Unwissenheit über die Strukturen der jeweils anderen Organisation, im vorschnellen Handeln der eingesetzten Kräfte, in der fehlenden Erkennbarkeit der Einsatzleitung und teils fehlenden Zusammenarbeit von Polizei- und Feuerwehrleitstellen, aber auch im mangelnden Informationsaustausch unter den Einsatzkräften vor Ort sowie in fehlenden gegenseitigen Schulungen und gemeinsamen Einsatznachbesprechungen (Echtner, 2008). „Man weiß nicht, wie die anderen arbeiten und welche Ziele sie haben.“ (ebd., S. 49).

Hofinger, Jungnickel, Zinke und Künzer (2012) untersuchten fördernde und hemmende Faktoren interprofessioneller Teamarbeit von Mitgliedern (Rettungsdienstmitarbeitern und Feuerwehrleuten) unterschiedlicher integrierter Leitstellen. Als die Teamarbeit hemmende Faktoren konnten organisationskulturelle Unterschiede, strukturelle Probleme (beispielsweise die Ungleichbehandlung von Mitarbeitenden) und Führungsschwächen identifiziert werden. Bezogen auf die Kommunikation in integrierten Leitstellen lässt sich zudem festhalten, dass zwischen den Mitarbeitenden (Rettungs-

dienstmitarbeitern und Feuerwehrleuten) kaum kommuniziert wird. 50 Prozent der 42 befragten Mitarbeitenden stuften die Zusammenarbeit als verbesserungswürdig ein. Zudem empfanden die Befragten die Unterstützung der interprofessionellen Zusammenarbeit durch die Führungskräfte als zu gering. Wenig förderlich für die Zusammenarbeit waren ebenso die strukturellen Unterschiede der Herkunftsorganisation sowie unterschiedliche Arbeitsabläufe und Schichtmodelle der Mitarbeitenden (Jungnickel & Hofinger, 2013).

Lenk (2006) stellt Kommunikations- und Organisationsprobleme in BOS mit Fokus auf das Krisenmanagement in Großschadenslagen dar. Er betont, dass technische Lösungen allein nicht ausreichen, um Großschadenslagen angemessen abzuarbeiten. Organisatorische Vernetzung, Organisationskulturen und der Einbezug von Ehrenamtlichen ebenso wie die Kenntnis der jeweiligen Lage aller im Einsatz eingebunden Kräfte stellen ihm zufolge (ebd.) besondere Herausforderungen in der Zusammenarbeit von BOS dar und sollten deutlicher in den Fokus der Aufmerksamkeit rücken. Erforderlich sei ebenso (ebd., S. 8) „...die Aktualisierung von gleichsam eingemoteten Organisationsstrukturen durch regelmäßige Übungen. Die wichtigsten Strukturen müssen in den Köpfen der Beteiligten fest verankert sein, Handgriffe müssen „sitzen“, Verhalten muss zur Routine werden.“

Die Bearbeitung von Großschadenslagen ist die Angelegenheit eines ganzen Organisationsgeflechts; in der Akutsituation wird eine Vielzahl von Organisationen aktiv.

Jede Organisation hat ihre bewährten Verfahrensweisen. Ihr Domänendenken verfestigt sich, je mehr sie an Erfahrung gewinnt und ihre Verhaltensformen vervollkommenet und habitualisiert. Damit wird ihre Unterstellung unter eine einheitliche Einsatzleitung problematisch. Wenn die beteiligten Organisationen nicht von der Richtigkeit von Anordnungen überzeugt sind, wird die Koordination schwierig. Hoch professionalisierte Bereiche wie Berufsfeuerwehren stehen in der Versuchung, statt Anweisungen ihren eigenen Routinen zu folgen, wenn ihnen nicht zugleich die Leitung des Einsatzes übertragen ist. (ebd., S. 8).

Typische Probleme in der Kooperation von BOS sind also:

- unklare Strukturen der beteiligten Organisationen
- undeutliche oder unzureichend abgestimmte Prozesse
- mangelnde Einhaltung der definierten Strukturen und Prozesse aus personalen Gründen
- unterschiedliche Handlungslogiken und Rollenanforderungen der Beteiligten
- Konkurrenz
- Stereotypenbildung und gegenseitige Abwertung
- unklare Schnittstellen in der Kommunikation
- mangelnde Einhaltung der definierten Strukturen und Prozesse aus kulturellen Gründen.

Neben der Benennung von Herausforderungen und Problemen finden sich auch Anregungen zur Verbesserung der interorganisationalen Zusammenarbeit in der Literatur. So schlägt ein Mehrebenenmodell des interorganisationalen Lernens vor, die interorganisationale Zusammenarbeit durch Lernen auf drei Ebenen zu verbessern: auf der Ebene der Einzelperson, auf der der Einzelorganisation und auf der des Netzwerks (organisationsübergreifend) (Lasogga & von Ameln, 2010; vgl. auch Kapitel 9).

Hofinger, Mähler, Künzer und Zinke (2013) betonen in ihrem Beitrag zu interorganisationaler Kooperation und Kommunikation in Großschadenslagen die Wichtigkeit der Abstimmung der Einsatzkräfte bezüglich der Aufgaben, Ressourcen, Strukturen und Prozesse eines jeden Einsatzes. Vertrauen sowie Sich-Kennen und gegenseitiger Informationsaustausch über Verbindungspersonen werden als Faktoren einer effektiven Kooperation genannt.

Eine gemeinsame Einsatzleitung von Polizei und Feuerwehr, die schon seit mehreren Jahren Standard ist und innerhalb derer „...Feuerwehr und Polizei ihre Maßnahmen formlos abstimmen“ (Broemme, 2006, S. 57), unterstützt ebenso die interorganisationale Zusammenarbeit.

Als zentral für die Zusammenarbeit von BOS stellte sich zudem die Möglichkeit der Teilnahme an Einsatznachbesprechungen dar (auch für Einsatzkräfte ohne Führungsfunktion), ebenso die Durchführung gemeinsamer Übungen sowie Fortbildungen, die Kenntnisse über die Beteiligten eines Einsatzes vermitteln. Weiterhin sollte dem Bedürfnis der unterschiedlichen

BOS nach einheitlichen Kommunikationsmitteln sowie Funkkanälen im Einsatz nachgekommen werden (Zink, 2014).

McMaster und Baber (2008) berichten in einer Studie über Führung, interorganisationale Zusammenarbeit, Kommunikation und Koordination während der Zusammenarbeit von Militär und Katastrophenschutz im Rahmen der Fluten 2004 und 2007 in England: Informationen bezüglich des Einsatzes zu teilen, sei hierbei nicht genug. Ein gemeinsames Bild der Lage sei wichtig (vgl. auch McMaster & Baber, 2009), aber es sei seitens der Einsatzkräfte auch ein tieferes, gemeinsames Verstehen der relevanten Faktoren des Einsatzes notwendig. Ebenso wird die Wichtigkeit von Vertrauen zwischen den im Einsatz befindlichen Organisationen betont.

Kommuniziert werden im Sinne eines Informationsaustauschs sollte vor allem bezüglich gegenseitiger Alarmierungen, gemeinsamen Lagefeststellungen- und erkenntnissen, Feststellungen zur Gefahrenausbreitung, Vorgehensweisen am Einsatzort und Absprachen zur Pressearbeit. In kritischen Situationen wird die Wichtigkeit eines *Shared Mental Model* und einer standardisierten Kommunikation, z. B. in Form von Checklisten, an Stellen wo dies sinnvoll ist, betont (Koch, 2008). Auch Vertrauen und das Kennen der Gesprächspartner, speziell auf Führungskräfteebene, und der Austausch von Verbindungspersonen werden als Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit von Polizei mit anderen BOS genannt. Von Bedeutung sind ebenso ein Gesamtverständnis für die benachbarten BOS und das Kennen von Arbeitsweisen und Zuständigkeiten aller beteiligten Organisationen. Unterschiedliche

Führungsphilosophien von Polizei und Katastrophenschutz spielen in der Zusammenarbeit ebenso eine Rolle wie Entwicklungen der Organisationen, beispielsweise die in einigen Bundesländern vorgenommene Zusammenlegung von Polizei und Katastrophenschutz zu einer Abteilung, die dem Innenministerium unterstellt ist (ebd.). „Kooperation ist ... das Herzstück und Erfolgsrezept zur Bewältigung größerer Gefahren- und Schadenslagen, Katastrophen.“ (ebd., S. 8).

Auch ein kontinuierlicher Informationsfluss zwischen den beteiligten Organisationen, eine gemeinsame Sprache (z. B. bestimmte Begrifflichkeiten), Wissen über die Ziele und Strukturen der anderen Organisationen und die individuelle Motivation zu kooperieren sind relevante Faktoren einer reibungslosen interorganisationalen Zusammenarbeit (Hofinger, Künzer, Knigge & Zinke, 2011).

Psychologische Faktoren des Gelingens der interorganisationalen Zusammenarbeit von Mitarbeitern des Öffentlichen Personennahverkehrs und der BOS sind vor allem sogenannte nicht-technische Fähigkeiten wie strukturiertes Problemlösen, strategisches Denken, Kommunikation, Team-Management, der emotionale und physische Zustand eines Menschen sowie seine Selbstregulationsfähigkeit und Resilienz (Zinke, Hofinger & Strohschneider, 2010).

Neben dem wachsenden Interesse der sozial- und verhaltenswissenschaftlichen Forschung am Thema der interorganisationalen Zusammenarbeit von BOS unternehmen auch die Organisationen Polizei und Feuerwehr

Versuche, die Zusammenarbeit zu strukturieren, vorzubereiten und zu planen und somit zu verbessern. Beispielsweise beschreibt die Polizeiinspektion Bad Segeberg (2005) den Ablauf der Inanspruchnahme der Feuerwehr im Rahmen der Amtshilfe. Auch Checklisten für die Zusammenarbeit zwischen Polizei und Feuerwehr zur Brandursachenermittlung (Kreisfeuerwehrverband Herzogtum Lauenberg, o. J.) und Merkblätter zur Zusammenarbeit bei Bränden (Kreisfeuerwehrverband Segeberg, o. J.) sollen dabei helfen, die Zusammenarbeit im Vorhinein zu strukturieren. Die Feuerwehr und der Rettungsdienst der Stadt Düsseldorf (o. J.) haben einen Leitfaden für Polizeibeamte („Für bessere Zusammenarbeit“) herausgegeben. Darin werden den Mitarbeitenden der Polizei Funkrufnamen, Einsatzgebiete, Einsatzarten und besondere Strukturen der Amtshilfe beschrieben. Ebenso können sich Polizisten in diesem Heft über Erste-Hilfe-Maßnahmen und Eigenschutz informieren. Auch in organisationsinternen Zeitschriften (z. B. Fischer, 2003) werden der Aufbau der Polizei und polizeiliche Aufgaben beim Feuerwehreinsatz beschrieben.

Im Internet finden sich zudem vereinzelt Powerpoint-Präsentationen von Vorträgen, die die Polizei bei der Feuerwehr hält und umgekehrt. Darin werden beispielsweise Beteiligte, Führungsstrukturen einzelner Dienste, Problemstellungen und mögliche Lösungen für die interorganisationale Zusammenarbeit beschrieben (z. B. Intemann, o. J.). Zusätzlich kann im Rahmen solcher Vorträge tiefergehend auf die gesetzlichen Grundlagen der Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr sowie auf die Befugnisse der bei-

den Organisationen im Einsatz eingegangen werden (Fehn, o. J.). Das Branddezernat des Polizeipräsidiums Stuttgart (o. J.) betont neben Ausrüstung und Hilfsmitteln von Brandermittlern, rechtlichen Folgen von Bränden, Branddelikten und Aufgaben von Brandermittlern auch die Wichtigkeit von gemeinsamen Fortbildungen, Informationsaustausch am Einsatzort und regelmäßiger Kontaktpflege.

In diesem Kapitel wurde ein erster Einblick in den Stand der Forschung zur Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr im Speziellen und zur Zusammenarbeit von BOS im Allgemeinen gegeben. Sowohl Wissenschaftler als auch die Organisationen Polizei und Feuerwehr selbst haben sich bereits mit dem Gegenstand befasst.

Die Forschung zur interorganisationalen Zusammenarbeit von Sicherheitsorganisationen ist im deutschsprachigen Bereich noch recht jung. Ihr Aufkommen mag mit dem Sicherheitsforschungsprogramms der deutschen Bundesregierung und mit der damit zusammenhängenden Forschungsförderung in diesem Bereich seit dem Jahr 2007 zusammenhängen.

Empirische Arbeiten, die sich mit dem Thema der vorliegenden Arbeit, also speziell mit der Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr, beschäftigen und einen ganzheitlichen Blick auf das Thema werfen, konnten jedoch nicht ausfindig gemacht werden.

In den Kapiteln 3, 4 und 5 wird auf die in diesem Kapitel nur kurz dargestellten Faktoren der Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr näher eingegangen:



- Organisationsstrukturelle Aspekte (z. B. Aufbau von Organisationen, Gesetzgebung)
- Sozialpsychologische Aspekte (z. B. Handeln in Gruppen bzw. Teams)
- Organisationskulturelle Aspekte (Kultur und Wesen der jeweiligen Organisation)

Nun soll zunächst erläutert werden, um wen es in dieser Arbeit geht. Im folgenden Kapitel werden daher die Strukturen und Aufgaben der Polizei und der Feuerwehr in Baden-Württemberg dargestellt, da die der Arbeit zugrunde liegende empirische Untersuchung in diesem Bundesland durchgeführt wurde (vgl. auch Kapitel 7.3).

## UM WEN GEHT ES? – ARBEITSWELTEN VON POLIZEI UND FEUERWEHR

### 2 Darstellung der Organisationsstrukturen und Aufgabenfelder von Polizeien und Feuerwehren in Deutschland

Um das Umfeld und die Rahmenbedingungen zu verstehen, in denen Polizei und Feuerwehr arbeiten, wird im Folgenden auf die Organisationsstrukturen und Aufgaben beider Organisationen eingegangen. Ein allgemeiner Einblick in diese beiden Bereiche dient als Grundlage, um die Arbeitswelten von Polizei und Feuerwehr darstellen und untersuchen zu können. Dieses Kapitel stellt die spezifischen Eigenschaften der beiden im Einsatz

interagierenden Organisationen dar, das Umfeld in dem Polizisten und Feuerwehrleute arbeiten, und beschreibt, welche Rahmenbedingungen diese Arbeit ausmacht. In welchen Strukturen arbeiten die „Gesetzeshüter“ und die „Florianjünger“? Welche Aufgaben haben sie zu erfüllen? Dieses Kapitel skizziert Antworten auf diese Fragen und bettet die Antworten in den Rahmen interorganisationaler Zusammenarbeit ein.

### *2.1 „Prävention und Repression von Straftaten“ – Organisationsstrukturen und Aufgabenfelder der Polizeien in Deutschland*

Vor dem Hintergrund welcher Organisationsstrukturen arbeitet die Polizei, wenn sie mit der Feuerwehr einen gemeinsamen Einsatz bestreitet? Dieser Abschnitt dient der Darstellung polizeilicher Organisationsstrukturen in Deutschland. Es soll im Folgenden deutlich gemacht werden, in welchem, von außen gesetzten Rahmen die Beamten handeln.

„Die Polizei ist wesentlicher Garant für die Innere Sicherheit und unterliegt insbesondere als Trägerin des Gewaltmonopols einer umfassenden öffentlichen Kontrolle. Ihre Integrität ist unabdingbare Voraussetzung für das Vertrauen des Bürgers in seine Polizei. Sie schützt den Bestand des Staates, seine Funktionsfähigkeit, seine Einrichtungen sowie die Rechtsordnung. Oberstes Gebot polizeilichen Handelns ist die Verpflichtung, die Würde des Menschen zu achten und zu schützen.“ (PDV 100, 1999, S. 10).

Es gibt 16 Länderpolizeien und drei Bundespolizeien (Bundespolizei, Bundeskriminalamt und die Polizei des Bundestages) in Deutschland (Thielmann, 2009). In den meisten Bundesländern wird die Polizei in die Vollzugspolizei und die Polizeiverwaltungsbehörden mit Ordnungsaufgaben gegliedert. Der Oberbegriff Polizei schließt in Deutschland verschiedene Polizeitypen ein. Diese sind die Schutz-, Bereitschafts-, Wasser-, Kriminal- und Bundespolizei (Groß, Frevel & Dams, 2008). Hieraus wird ersichtlich, dass es *die* Polizei im Sinne eines homogenen Gebildes nicht gibt. Gemein ist jedoch allen Polizeitypen, dass sie als Exekutivorgan des Staates fungieren. Im Jahr 2012 waren in Deutschland insgesamt 243.982 Polizeibeamte im Dienst aktiv.<sup>2</sup>

Der Soll-Zustand der Organisationsstruktur der Polizei in Deutschland kann als der einer hierarchischen Organisation beschrieben werden, die sowohl Merkmale der klassischen Bürokratie als auch der flexiblen Netzwerorganisation enthält (Schumann, Mähler, Wucholt, Yildirim-Krannig & Strohschneider, 2010).

Die Polizei befindet sich zudem in einem stetigen Wandel und durchläuft regelmäßig Veränderungen. Seit 1945 ist generell eine sogenannte Entpolizeilichung in allen deutschen Bundesländern zu beobachten (ebd.). Die Polizei in Deutschland wurde nach dem Zweiten Weltkrieg Teil der Zivilverwaltung (Thielmann, 2009). In der Nachkriegszeit fanden weitere, einschneidende strukturelle Veränderungen statt. Diese führten zu einer

---

<sup>2</sup> <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/156792/umfrage/anzahl-der-polizisten-in-deutschland/>

Gliederung der Polizei in Bereiche wie Schutzpolizei, Wasserschutzpolizei, Bereitschafts- und Kriminalpolizei. Zudem kam es zu einer Übergabe der ursprünglichen Aufgabe des Nachrichtendienstes im Inneren an die Landesämter des Verfassungsschutzes (Groß, Frevel & Dams, 2008).

Die Kernaufgaben der Polizei sind die *Gefahrenabwehr* und die *Strafverfolgung*. Die Polizei wird im Rahmen der Erfüllung dieser Aufgaben sowohl präventiv als auch repressiv gegenüber Gefahren bzw. Straftaten tätig.

Die Regelungen für den Polizeivollzugsdienst sind in Deutschland Ländersache, daher variieren die unterschiedlichen Ausbildungsgänge je nach Anforderungsprofil des jeweiligen Bundeslandes. Polizisten sind heute Beamte des mittleren, gehobenen oder höheren Dienstes. Bis 1990 fand die Ausbildung für den Streifendienst oder die Tätigkeit in einer Hundertschaft im mittleren Dienst an einer Polizeischule statt. Zu diesem Zeitpunkt war der berufliche Aufstieg durch Leistung und Bewährung möglich. Wer besondere Leistung zeigte, wurde zum Studium an der Fachhochschule zugelassen und konnte dann im gehobenen Dienst Leitungsfunktionen übernehmen. Besonders befähigte Polizisten konnten zum höheren Dienst wechseln. Dazu wurde ein Bund-Länder-Abkommen getroffen, das gleiche Bedingungen für die Elite in ganz Deutschland schuf (Ohlemacher, Mensching & Werner, 2007; Yildirim-Krannig, Wucholt, Mähler & Strohschneider, 2010). 1991 ergab ein Gutachten, dass bereits normale Einsatzanforderungen den Kriterien des gehobenen Dienstes entsprechen

können. Als Reaktion darauf wurde in einigen Bundesländern eine zweigeteilte Laufbahn eingeführt. Der mittlere Dienst fiel weg, und die Ausbildung aller Polizeibeamten erfolgt in diesen Ländern seitdem an der Polizeifachhochschule. Für die zweigeteilte Laufbahn ist ein (Fach-)Abitur zwingend (Ohlemacher, Mensching & Werner, 2007). Bayern, Baden-Württemberg und viele ostdeutsche Bundesländer haben die dreigeteilte Laufbahn beibehalten, bieten jedoch die Möglichkeit eines Seiten- oder Direkteinstiegs in das Studium für den gehobenen Dienst für (Fach-)Abiturienten (ebd.).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es *die* Polizei nicht gibt. Die Wahrnehmung der Behörde von außen, z. B. von anderen BOS, erfolgt jedoch vorrangig über ein homogenes Bild *der* Polizei. In dieser Arbeit werden daher alle Beamten, die am Einsatzort bzw. vor oder nach einem Einsatz mit der Feuerwehr kooperieren, unter dem Begriff *Polizisten* bzw. die Organisation unter dem Begriff *Polizei* zusammengefasst.

## *2.2 Struktur und Aufgaben der Polizei in Baden-Württemberg*

Im Folgenden werden die Struktur und die Aufgaben der Polizei in Baden-Württemberg dargestellt, da die dieser Arbeit zugrunde liegende empirische Untersuchung in diesem Bundesland durchgeführt wurde.

Alle nun folgenden Informationen zur Struktur und den Aufgaben der Polizei in Baden-Württemberg sind der Internetpräsenz der Polizei entnommen (siehe [www.polizei-bw.de](http://www.polizei-bw.de)).

Die Polizei Baden-Württemberg ist für die Sicherheit von mehr als zehn Millionen Menschen verantwortlich und hat ca. 24.200 Vollzugsbeamte sowie ca. 5000 weitere Mitarbeitende. Als überörtliche Einrichtungen fungieren das Landeskriminalamt, die Bereitschaftspolizei, die Akademie der Polizei und die Fachhochschule Villingen-Schwenningen. Die Aufgaben der Polizei Baden-Württemberg umfassen unter anderem die Abwehr von Gefahren jeglicher Art, die Aufklärung von Straftaten und Ordnungswidrigkeiten, die Verkehrssicherheit und Kriminalprävention sowie Sicherheitsaufgaben bei Veranstaltungen.<sup>3</sup>

In Baden-Württemberg gibt es insgesamt drei Laufbahnen: den mittleren, den gehobenen und den höheren Dienst. Rund 12.000 Polizeibeamtinnen und -beamte gehören dem mittleren Dienst, ca. 13.000 dem gehobenen Dienst und knapp 500 dem höheren Dienst an. Die Polizei Baden-Württemberg verfügt derzeit über rund 30.500 Personalstellen, davon fallen 24.241 auf ausgebildete Polizeivollzugsbeamte. Im Dienst der Polizei Baden-Württemberg stehen – einschließlich der Polizeianwärterinnen und Polizeianwärter – etwa 3.600 Polizeibeamtinnen und 22.000 Polizeibeamte. Bei der Schutzpolizei arbeiten knapp 20.000 ausgebildete Polizeibeamtinnen und -beamte, bei der Kriminalpolizei etwa 4.500.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> <http://www.polizei-bw.de/ueberuns/polbw/Seiten/default.aspx>

<sup>4</sup> <http://www.polizei-bw.de/ueberuns/polbw/Laufbahnen%20und%20Personal/Seiten/LaufbahnenundPersonal.aspx>

Der Dienstbezirk der Landespolizeidirektion deckt sich räumlich und dem Namen nach mit den Regierungspräsidien Karlsruhe, Freiburg und Tübingen. Für den Regierungsbezirk Stuttgart ist die Landespolizeidirektion Stuttgart, für die Landeshauptstadt selbst das Polizeipräsidium Stuttgart zuständig. Mit den sechs Referaten Recht und Verwaltung, Polizeirecht, Polizeiärztlicher Dienst, Führung und Einsatz, Kriminalitätsbekämpfung sowie Technik steuert und koordiniert die Landespolizeidirektion die Aufgaben der nachgeordneten Polizeidirektionen im Regierungsbezirk. Neben eigenen operativen Aufgaben in den Bereichen Organisierte Kriminalität und Wirtschaftskriminalität ist die Landespolizeidirektion ein wichtiges Bindeglied zwischen dem Landespolizeipräsidium im Innenministerium und der polizeilichen Basis.

Die Führung überregionaler Großeinsätze und die Servicefunktion für die nachgeordneten Dienststellen sind nur einige der wichtigsten Aufgabenfelder. Dazu gehören z. B. Unterstützungs- und Bündelungsaufgaben in den Bereichen Technik (Elektronische Datenverarbeitung, Information und Kommunikation, Funk- und Waffenwesen) und der Einsatz des Mobilen Einsatzkommandos der Landespolizeidirektion bei speziellen Einsätzen. Eine wichtige Bedeutung kommt der Kriminaltechnik mit ihren Spezialisten im Bereich der Kriminaltechnischen Untersuchungsstelle zu.<sup>5</sup>

Die Polizeipräsidien bzw. die Polizeidirektionen als nachgeordnete Dienststelle einer Landespolizeidirektion nehmen die Aufgaben der Steue-

---

<sup>5</sup> <http://www.polizei-bw.de/ueberuns/polbw/Landespolizeidirektionen/Seiten/default.aspx>

rung und Koordination für ihre Dienststellen in ihrem Stadt- bzw. Landkreis wahr. Die Präsidien und Direktionen sind gegliedert in die Bereiche Führungs- und Einsatzstab, Kriminalpolizei, Polizeireviere, Verkehrspolizei, Hundestaffel sowie Personal- und Wirtschaftsverwaltung. Außerdem sind einigen Polizeidirektionen Autobahnpolizeireviere und Wasserschutzpolizeistationen angegliedert. Die Dienststellen in den Stadt- und Landkreisen nehmen die Aufgaben des Polizeivollzugsdienstes wahr, sofern hierfür nicht das Landeskriminalamt oder die Landespolizeidirektion als vorgesetzte Dienststelle zuständig sind.<sup>6</sup>

Neben dem Streifendienst ist der Bezirks- und Postendienst für die Sachbearbeitung in Fällen der einfachen und mittleren Kriminalität zuständig. Die Beamten sind in ihren Dienstbezirken bei Bürgern und Geschäftsleuten meist namentlich, zumindest aber vom Sehen bekannt. Bei Streifen zu Fuß oder auf dem Rad, aber auch bei Veranstaltungen gehen die Beamten auf die Bürger zu und sind für diese auch immer ansprechbar.<sup>7</sup>

Für die Autobahnen im Land gibt es spezielle Dienststellen: die Autobahnpolizeireviere. Wie die Polizeireviere in den Städten sind sie den Polizeidirektionen nachgeordnet. Unfallaufnahme, Verkehrsüberwachung mit Videofahrzeugen, Kontrolle von Lastkraftwagen und Gefahrguttransporten, Alkohol- und Drogenkontrollen, aber auch Fahndungen sind die Aufgaben der Autobahnpolizeibeamten. Die Zusammenarbeit mit der Polizeihubschrauberstaffel ist für die Beamten der Autobahnpolizeireviere Alltag. Sie

---

<sup>6</sup> <http://www.polizei-bw.de/ueberuns/polbw/Pr%C3%A4sidien/Seiten/default.aspx>

<sup>7</sup> <http://www.polizei-bw.de/ueberuns/polbw/Seiten/Polizeireviere.aspx>



melden dem Verkehrswarndienst im Lagezentrum Staus und Verkehrsstörungen, die dann sofort an die Rundfunkstationen weitergegeben werden.<sup>8</sup>

Polizeiposten sind meistens in Stadtteilen oder kleineren Orten in der Umgebung eines Polizeireviers eingerichtet und sind im Gegensatz zum Revier meist nur tagsüber besetzt. Die Postenbeamten sind die Nahtstelle der Polizei zu den Bürgern. Auch diese Beamten bearbeiten wie ihre Kollegen auf dem Polizeirevier den überwiegenden Teil aller kriminellen Delikte, vor allem Diebstahl und Einbruch.<sup>9</sup>

Die Polizei in Baden-Württemberg ist mit vielen verschiedenen Aufgaben betraut und alle in ihr arbeitenden Beamten sind mit ihrer Arbeit in gesetzlich vorgegebene Strukturen eingebunden.

Die gesetzlichen Verpflichtungen ergeben sich für die Polizei in Baden-Württemberg aus zwei Gesetzen: dem Polizeigesetz Baden-Württemberg als Landesgesetz und der Strafprozessordnung als Bundesgesetz (Echtner, 2008). Nach § 3 des Polizeigesetzes Baden-Württemberg hat die Polizei die Maßnahmen zu treffen, die ihr nach pflichtgemäßem Ermessen erforderlich erscheinen. Bezogen auf die Strafverfolgung, die beispielsweise nach einer Brandstiftung zum Einsatz kommen würde, handelt die Polizei nach § 163 der Strafprozessordnung (Pflicht zur Strafverfolgung). Grundsätzlich gilt: Gefahrenabwehr hat vor Strafverfolgung zu erfolgen (PDV 100, 1999, S. 12).

---

<sup>8</sup> <http://www.polizei-bw.de/ueberuns/polbw/Seiten/Autobahnpolizeireviere.aspx>

<sup>9</sup> <http://www.polizei-bw.de/ueberuns/polbw/Seiten/Polizeiposten1.aspx>

Die Ausbildung bei der Polizei Baden-Württemberg erfolgt zunächst für den mittleren Dienst und dauert 30 Monate. Um in den gehobenen Polizeivollzugsdienst zu wechseln, wird ein Bachelorstudium von 45 Monaten absolviert, davon studieren die Anwärter 36 Monate an der Hochschule für Polizei in Villingen-Schwenningen (Polizei Baden-Württemberg, 2014).

Das Leitbild der Polizei Baden-Württemberg hat deren Ziele und Werte in folgendem Leitbild zusammengefasst:



Abbildung 1: Leitbild der Polizei Baden-Württemberg (o.J., <https://www.polizei-bw.de/ueberuns/Leitbild/Seiten/default.aspx>)

Gemeinsam Ziele zu erreichen, den Mensch in den Mittelpunkt der polizeilichen Arbeit zu stellen, nach Recht und Gesetz zu handeln und Bürgernähe zu leben, gehören zum Leitbild der Polizei in Baden-Württemberg.

### 2.3 „Schützen, Bergen, Retten, Löschen“ – Organisationsstrukturen und Aufgabenfelder der Feuerwehren in Deutschland

In welchen Organisationsstrukturen arbeitet die Feuerwehr, wenn sie zusammen mit der Polizei am Einsatzort ihren Aufgaben nachkommt? Dieser Abschnitt dient der Darstellung der Organisationsstrukturen und Aufgaben der Feuerwehren in Deutschland. Es soll an dieser Stelle auch deutlich gemacht werden, in welchem, von außen gesetzten Rahmen die Feuerwehrleute handeln.

Der Oberbegriff *Feuerwehr* schließt in Deutschland verschiedene Feuerwehrrarten ein. Zu den sogenannten öffentlichen Feuerwehren gehören Berufsfeuerwehren, Freiwillige Feuerwehren und Pflichtfeuerwehren<sup>10</sup> (Schwarz, 2009). Zu den sogenannten nicht-öffentlichen Feuerwehren zählen Werk- und Betriebsfeuerwehren (ebd.). Es gibt in Deutschland 100 Berufsfeuerwehren, 24.000 Freiwillige Feuerwehren, fünf Pflichtfeuerwehren und 1.200 Werk- und Betriebsfeuerwehren (Bundesministerium des Innern [BMI], 2011).

---

<sup>10</sup> Eine Pflichtfeuerwehr wird eingerichtet, wenn eine Freiwillige Feuerwehr nicht zustande kommt und der Brandschutz nicht gewährleistet werden kann. Für die Pflichtfeuerwehr werden geeignete Personen zum Feuerwehrdienst verpflichtet.

In den deutschen Feuerwehren sind etwa 1,1 Millionen Feuerwehrleute aktiv. Die Freiwilligenquote liegt bei 96 Prozent und der Anteil der Frauen bei 10 Prozent (BMI, 2009). Ähnlich wie bei der Polizei wird auch hier deutlich, dass es *die* Feuerwehr nicht gibt. Alle Feuerwehrrarten haben jedoch die Aufgaben des Rettens, Löschens, Bergens und Schützens gemein (Kröger, 2008). Feuerwehren werden von kommunalen Aufgabenträgern eingesetzt, um diese im Brandschutz und mit allgemeiner Hilfe zu unterstützen; Feuerwehren sind somit Einrichtungen der jeweiligen Gemeinde.

„Deutschland verfügt im Rahmen der nichtpolizeilichen Gefahrenabwehr über ein flächendeckendes System von Feuerwehren. Da die Gesetzgebungskompetenz für das Feuerwehrwesen bei den Ländern liegt, bestehen hinsichtlich der Organisation und der Finanzierung zahlreiche Unterschiede.“ (BMI, 2011). Somit liegen auch die einzelnen Feuerwehr- bzw. Brand- und Katastrophenschutzgesetze in der Verantwortung der Länder (Wetterer, Poppenhusen & Voss, 2006). Die einzelnen Aufgaben und Befugnisse der Feuerwehr ergeben sich aus eben diesen Gesetzen. Die Ausbildung der Feuerwehrmitglieder und deren technische Ausstattung beruht dagegen auf der Umsetzung von Feuerwehrdienstvorschriften (z. B. der Feuerwehrdienstvorschrift [FWDV] 100: Führung und Leitung im Einsatz) bzw. bundeseinheitlichen Normen (z. B. Normung von Feuerwehrfahrzeugen) (Schwarz, 2009). Die Feuerwehr als solche kann also als ein äußerst komplexes System, eingebettet in eine Vielzahl unterschiedlicher Gesetzgebungen, Vorschriften und Normen angesehen werden. Im Folgenden werden zunächst die allge-

meinen Aufgaben der Feuerwehren beschrieben, danach wird auf die verschiedenen Arten von Feuerwehren eingegangen und ihre Charakteristika und Aufgaben werden beleuchtet.

Die klassischen Aufgaben der Feuerwehr beinhalten das *Bergen, Retten, Löschen und Schützen*. Die Brandbekämpfung rückt durch das stetig wachsende Aufgabenspektrum der Feuerwehren mehr und mehr in den Hintergrund. Die Feuerwehr ist eine Organisation, deren vorrangige Aufgabe das Retten von Leben (Menschen, Tiere) bzw. Sachwerten ist. Sie soll Gefahren abwehren, die das Leben, die Gesundheit oder Sachen bedrohen. Zu den weiteren Aufgaben zählen der vorbeugende Brandschutz, der Umwelt- und Katastrophenschutz sowie die Tätigkeiten des Rettungsdienstes. Die Feuerwehr übernimmt inzwischen mehr und mehr Funktionen, die jenseits der traditionellen Brandbekämpfung anzusiedeln sind (Schwarz, 2009). Hierzu zählen beispielsweise die technische Hilfeleistung bei Verkehrsunfällen oder das Bergen von Sachgütern (z. B. nach einer Überschwemmung). Die Feuerwehr wird mittlerweile zu 70 Prozent im Umwelt- und Katastrophenschutz, bei Verkehrsunfällen, technischer Nothilfe und bei der Rettung von Menschen und Tieren eingesetzt (Heyland, 1994).

Die Aufstellung, Ausstattung, Aus- und Fortbildung sowie Organisation der Feuerwehren wird in den einzelnen Bundesländern geregelt. Beispielsweise besagt § 6, Absatz 2 des Feuerwehrgesetzes des Landes Baden-Württemberg (2010), dass „...in Gemeinden mit mehr als 100.000 Einwohnern ... eine Einsatzabteilung der Berufsfeuerwehr aufzustellen [ist]. Das

Innenministerium kann für Gemeinden mit weniger als 150.000 Einwohnern Ausnahmen zulassen.“

Feuerwehrleute einer Berufsfeuerwehr versehen ihren Dienst größtenteils als Beamte und haben in der Regel die sogenannte feuerwehrtechnische Ausbildung durchlaufen und diese mit einer staatlichen Laufbahnprüfung beendet (Schwarz, 2009). Für den Einstieg in den mittleren feuerwehrtechnischen Dienst wird teils eine handwerkliche Ausbildung, aber grundsätzlich eine abgeschlossene Berufsausbildung gefordert. Daher sind in der Feuerwehr viele Berufe vertreten: vom Automechaniker, über den Schreiner, den Maler, Ingenieure, Lehrer bis zum Dachdecker.

Der mittlere Dienst stellt den Hauptanteil des Einsatzpersonals der Feuerwehren, u. a. auch das Rettungsdienstpersonal und Sachbearbeiter (Mayer, o. J.). Für den gehobenen feuerwehrtechnischen Dienst, die mittlere Führungsebene bei der Feuerwehr, werden meist technische Fachhochschulstudiengänge als Zugang verlangt. Verpflichtend für den höheren feuerwehrtechnischen Dienst ist der Abschluss eines ingenieur- oder naturwissenschaftlichen Studiums (Schwarz, 2009; Mayer, o. J.). Im höheren feuerwehrtechnischen Dienst, also auf der oberen Führungsebene, befinden sich meist Leiter, Abteilungsleiter oder Sachgebietsleiter (Mayer, o. J.).

Die meisten Feuerwehrleute sind im mittleren Dienst tätig. Einige Bundesländer, z. B. Hamburg und Niedersachsen, haben eine Dienstrechtsreform vollzogen. Die klassische Unterscheidung nach mittlerem, gehobenem und höherem Dienst ist dabei entfallen (ebd.).

Die „...Berufsfeuerwehren sind eine stark technikorientierte Organisation.“ (Schwarz, 2009, S. 139) mit einem hohen Anspruch an Professionalität. Zusätzlich zu ihrem Tagesgeschäft und den Spezialkräften übernimmt die Berufsfeuerwehr auch Aufgaben des Rettungsdienstes. Oftmals haben Beamte also zusätzlich noch eine Ausbildung zum Rettungssanitäter oder höher absolviert (ebd.).

In Gemeinden ohne Berufsfeuerwehr muss von der Gemeinde eine Freiwillige Feuerwehr aufgestellt werden. Die Freiwillige Feuerwehr hat in Deutschland eine bedeutsame Stellung inne, denn sie stellt den größten Teil des Brandschutzes sicher. Die Mitglieder der Freiwilligen Feuerwehr leisten, wie der Name schon sagt, ehrenamtlichen Dienst in ihrer Freizeit und ohne Bezahlung (ebd.). Die Feuerwehrdienstleistenden müssen laut Gesetz vom Arbeitgeber für Einsätze sowie Aus- und Fortbildungen freigestellt werden. Sie erhalten dafür einen Lohnersatz von der Gemeinde. Die Aufgaben einer Freiwilligen Feuerwehr bringen weitgehend die gleichen Herausforderungen wie die einer Berufsfeuerwehr mit sich. Auch hier werden die Feuerwehrleute zu Bränden, Unfällen oder Zwischenfällen mit Gefahrstoffen gerufen, wenn auch sicherlich nicht so hoch frequentiert wie eine Berufsfeuerwehr (ebd.). Auch bei der Freiwilligen Feuerwehr haben die Gemeinden die Verpflichtung, eine leistungsfähige Feuerwehr aufzustellen und zu unterhalten (Feuerwehrgesetz des Landes Baden-Württemberg, 2010, § 2, Absatz 1). Das deutsche Brandschutzwesen, das hauptsächlich auf den eben beschriebenen freiwilligen Strukturen basiert, ist im internationalen

Vergleich einmalig. In anderen Industrienationen ist der Brandschutz zwar hauptamtlich geprägt, doch kann dort die sogenannte Hilfsfrist einer Feuerwehr (in Deutschland liegt diese bei zehn Minuten) oft nicht eingehalten werden (Schwarz, 2009). Deutschland besitzt also ein flächendeckendes Feuerwehrsystem.

Werk- und auch Betriebsfeuerwehren gehören zu den nicht-öffentlichen Feuerwehren. Werkfeuerwehren sind bezüglich Ausrüstung und Organisation mit einer Berufsfeuerwehr vergleichbar. Sie sind private Einrichtungen, die besondere Risiken unter Kontrolle haben sollen. Werkfeuerwehren sind besonders in der Chemieindustrie oder an großen Flughäfen angesiedelt (ebd.).

#### *2.4 Struktur und Aufgaben der Feuerwehren in Baden-Württemberg*

Die gesetzliche Verpflichtung für den Einsatz der Feuerwehr in Baden-Württemberg ist in § 2, Absatz 1 des Feuerwehrgesetzes (FwG) des Landes geregelt: „Die Feuerwehr hat bei Schadensfeuer (Bränden) und öffentlichen Notständen, die durch Naturereignisse, Einstürze, Unglücksfälle und dergleichen verursacht sind, Hilfe zu leisten und den einzelnen und das Gemeinwesen vor hierbei drohenden Gefahren zu schützen. Im Übrigen hat die Feuerwehr zur Rettung von Menschen und Tieren aus lebensbedrohlichen Lagen technische Hilfe zu leisten.“

Weiterhin heißt es: „Die Feuerwehr ist als eine gemeinnützige, der Nächstenhilfe dienende Einrichtung der Gemeinde ohne eigene Rechtsper-



sönlichkeit definiert. Sie ist in ihrer Einrichtung von der Polizei unabhängig.“ (FwG, 2010, § 1, Abs. 1).

In Baden-Württemberg ist Art und Umfang der Ausbildung der Feuerwehrangehörigen in einer Verwaltungsvorschrift des Innenministeriums festgelegt (Vorschriftendienst Baden-Württemberg, 2011). Die Ausbildung für die Berufsfeuerwehr umfasst den mittleren, gehobenen und höheren feuerwehrtechnischen Dienst. Alle im Folgenden aufgelisteten Informationen zu Struktur und Aufgaben der Feuerwehr in Baden-Württemberg sind der Internetpräsenz der Feuerwehr entnommen (siehe [www.feuerwehr-bw.de](http://www.feuerwehr-bw.de)).

Nach dem baden-württembergischen Feuerwehrgesetz ist es Pflichtaufgabe der Städte und Gemeinden, den örtlichen Verhältnissen entsprechend leistungsfähige Feuerwehren aufzustellen, auszustatten und zu unterhalten. Grundsätzlich verfügt jede Gemeinde über eine Freiwillige Feuerwehr. In Städten ab 100.000 Einwohnern sind Berufsfeuerwehren vorgeschrieben. Folgende Städte in Baden-Württemberg unterhalten Berufsfeuerwehren<sup>11</sup>: Freiburg, Heidelberg, Heilbronn, Karlsruhe, Mannheim, Pforzheim, Reutlingen und Stuttgart. Große Kreisstädte stellen im Regelfall hauptamtliches Personal ein, um die Fahrzeuge und Geräte zu warten und instand zu halten. In manchen Fällen übernehmen hauptamtliche Kräfte auch kleinere Einsätze, um die Belastung des ehrenamtlichen Personals mit Rücksicht auf deren Arbeitgeber zu verringern. Darüber hinaus können Betriebe und Verwaltun-

---

<sup>11</sup> [www.agbf.de](http://www.agbf.de)

gen, in deren Bereichen besondere Gefahren bestehen, Werkfeuerwehren gründen, die dann an Stelle der Gemeindefeuerwehren für Sicherheit sorgen.

Baden-Württembergs Freiwillige Feuerwehren sind demokratisch geprägt und wählen ihre ehrenamtlichen Führungskräfte in allgemeinen Wahlen. Vor der Einstellung hauptamtlicher Führungskräfte wird die Meinung der Aktiven angehört.<sup>12</sup>

Im Rahmen einer Arbeitsgruppe wurde in den Jahren 2011 und 2012 sowohl das bisherige Konzept der Dienstgrade der Freiwilligen Feuerwehren als auch der Dienstgradabzeichen in Baden-Württemberg überarbeitet. Die Arbeitsgruppe hatte unter anderem den Auftrag, das Erscheinungsbild der Feuerwehr in Baden-Württemberg zu vereinheitlichen. Die bislang verwendete Uniform beispielsweise wurde ursprünglich als Einsatzkleidung nach dem Zweiten Weltkrieg eingeführt; nach europäischem Recht war diese Verwendung aber nicht mehr möglich. Die Uniform dient daher heute mehr repräsentativen Zwecken. In Baden-Württemberg werden seit 2006 die Dienstgrade nicht mehr durch das Innenministerium geregelt. Es besteht allerdings eine gemeinsame Empfehlung des Städte- und Gemeindetages Baden-Württemberg und des Landesfeuerwehrverbandes in Abstimmung mit dem Innenministerium. Die meisten Feuerwehren folgen dieser Empfehlung.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> <http://www.feuerwehr-bw.de/index.php?id=6>

<sup>13</sup> [http://de.wikipedia.org/wiki/Dienstgrade\\_der\\_Feuerwehr\\_in\\_Baden-W%C3%BCrttemberg#Dienstgrade\\_nach\\_Empfehlung\\_des\\_Gemeindetages.2C\\_des\\_St.C3.A4dtetages\\_und\\_des\\_Landesfeuerwehrverbandes](http://de.wikipedia.org/wiki/Dienstgrade_der_Feuerwehr_in_Baden-W%C3%BCrttemberg#Dienstgrade_nach_Empfehlung_des_Gemeindetages.2C_des_St.C3.A4dtetages_und_des_Landesfeuerwehrverbandes)

Verschiedene Feuerwehrverbände, z. B. der Landesfeuerwehrverband Baden-Württemberg (o. J.) oder der Kreisfeuerwehrverband der Stadt Heilbronn (2007) beschreiben in ihren Leitbildern Leitsätze zur Außendarstellung, Organisation und Kommunikation der Feuerwehren. Ein einheitliches Leitbild wie bei der Polizei ist bei den Feuerwehren in Baden-Württemberg jedoch nicht vorhanden.

#### WAS BEEINFLUSST? – RAHMENBEDINGUNGEN DER ZUSAMMENARBEIT VON POLIZEI UND FEUERWEHR

Was passiert in Situationen, in denen Gruppen mit unterschiedlichen (organisations-)kulturellen Hintergründen aufeinandertreffen? Was genau ist unter einer sogenannten interkulturellen Situation zu verstehen? Gröschke (2010) definiert diese als

...Situationen, in denen soziale Akteure (z. B. Gruppen) eine gemeinsame Identifikation entwickeln müssen, um Handlungsrouinen aufzubauen. Es geht um ein gemeinsames Erschaffen von Plausibilität, Normalitätsrouinen und Zukunftsvisionen sowie um die Entwicklung (informeller) Regeln der Kooperation sowie die Aushandlung von Normen und auch Werten im Umgang miteinander. (S. 53f.)

In diesen, sogenannten interkulturellen Situationen müssen koordinierte Handlungsabläufe sowie Verhaltensnormen also erst entwickelt werden. Treffen Polizisten und Feuerwehrleute z. B. bei einem Verkehrsunfall aufei-

nander, kann dementsprechend eine interkulturelle Situation entstehen. Organisationskulturelle Einflüsse könnten in dieser Interaktionssituation eine Rolle bei der Zusammenarbeit spielen. Diese Einflüsse spielen besonders dort eine Rolle, wo sich die betreffenden Gruppen noch nicht kennen (und auch noch nicht in dieser Form zusammen gearbeitet haben), also noch kein gemeinsamer Orientierungsrahmen für die künftigen Handlungen existiert (Gröschke, 2010).

Gelangen Mitglieder der Organisationen Polizei und Feuerwehr an eine interkulturelle Grenze, eine sogenannte kulturelle Bruchstelle, kann dies nicht nur zu Unmut zwischen den Organisationen, sondern auch zu einem *Clash of Cultures* (Knigge, Künzer & Hofinger, 2014) führen. Daher sind gemeinsame Erfahrungen sinnvoll, um die andere Organisation besser verstehen zu lernen und „die Basis für eine offene Zusammenarbeit zu legen.“ (Hensel, 2007, S. 202). Eine eigene Kultur der Zusammenarbeit wird sich dann erst schrittweise herausbilden, beispielsweise hinsichtlich der Verwendung bestimmter Begriffe, Verhaltensweisen und Umgangsformen (ebd.) *Interorganisationale* Zusammenarbeit kann somit als *interkulturelle* Zusammenarbeit verstanden werden.

In Kapitel 3 und 4 wird daher näher auf die Konstrukte Kultur und Organisationskultur sowie auf die Kulturen in den Polizeien und Feuerwehren in Deutschland eingegangen. Damit wird der erste Teil des theoretischen Rahmens aufgespannt, der dieser Arbeit zugrunde liegt.

### 3 Kultur

Bevor in Kapitel 7 die empirische Untersuchung dargestellt wird, ist es zunächst erforderlich, einige theoretische Kernbegriffe dieser Arbeit zu erläutern. Zuerst wird auf die Begriffe Kultur und Organisationskultur eingegangen, und es werden ihre Definitionen und ihre Relevanz für die für diese Arbeit durchgeführte Voruntersuchung und Hauptstudie diskutiert. Hiernach folgt eine Beschreibung der Kulturen in den Polizeien und Feuerwehren in Deutschland.

Des Weiteren wird in Kapitel 5 auf die Relevanz von Koordination, Kommunikation sowie auf die Bedeutung von gemeinsamen mentalen Modellen (*Shared Mental Models*) für die Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr eingegangen. Die Darstellungen münden in einer Zusammenführung der Begriffe, einer Diskussion ihrer Bedeutung für die Fragestellungen sowie in der Begründung der Fragestellungen der Hauptstudie.

#### 3.1 Was ist Kultur?

Bevor auf den Begriff der Organisationskultur und deren Einfluss auf die Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr eingegangen wird, wird zunächst das Konstrukt Kultur näher beleuchtet. Was ist eigentlich Kultur, was macht sie aus und wie kann man sie wissenschaftlich erfassen und beschreiben? Durch die Beschäftigung mit dem Kulturbegriff wird sich dem für diese Arbeit grundlegenden Gegenstand der Organisationskultur genähert.

### 3.1.1 Kultur: Begriff und Definitionen

Die Diversität des Kulturbegriffs macht es schwer, einheitlich zu beschreiben, was genau Kultur eigentlich ist. Nicht alle Kulturdefinitionen und Theorien können daher in dieser Arbeit einen Platz finden. Im Folgenden wird ein Überblick über Bereiche der Kulturforschung gegeben, die für das vorliegende Forschungsthema wesentlich sind.

Das Wort Kultur stammt vom lateinischen Verb *colere* (hegen, pflegen, bebauen) und wurde über den Begriff *cultura* eingedeutscht (Löchte, 2005). Das Wort Kultur wird sowohl in der Umgangssprache, als auch in den unterschiedlichsten Bereichen der Wissenschaften benutzt und hat je nach Kontext verschiedene Bedeutungen. Der Begriff Kultur wurde zunächst in Zusammenhang mit dem der Zivilisiertheit bzw. Zivilisation verwendet, um den „Fortschritt einer Gemeinschaft hervorzuheben.“ (Kroeber & Kluckhohn, 1952, S. 146).

Die Definitionen und Vorstellungen von Kultur unterscheiden sich in der Forschungslandschaft und im Laufe der Jahre teils stark voneinander. Schon die Anthropologen Kroeber und Kluckhohn stellten über 300 verschiedene Definitionen des Begriffs Kultur zusammen (Warthun, 1997). Anthropologische Begriffsbestimmungen von Kultur sind weit gefasst. Gregory (1983) schreibt dazu: “In anthropology, where the concept is most fully developed, culture concerns all aspects of a group’s social behaviour.” (S. 259)

Sichtbare Objekte, Werte und Handlungen, die eine Gruppe entwickelt hat, um ihr Leben zu organisieren, fließen in diese anthropologischen Definitionen ein. Für Heinen und Dill (1990, S. 17) besteht Kultur

...aus Mustern von Denken, Fühlen und Handeln, hauptsächlich erworben und übertragen durch Symbole, die die charakteristischen Eigenschaften von bestimmten Gruppen von Menschen bilden, dazu ihre Verkörperungen in Artefakten; der wesentliche Kern der Kultur besteht aus traditionellen (d. h. in der Geschichte begründeten und von ihr ausgewählten) Ideen und insbesondere ihren zugehörigen Werthaltungen.

Nach Straub und Thomas (2003) ist Kultur

...ein universelles, für eine Gesellschaft, Organisation und Gruppe aber sehr typisches Orientierungssystem... Dieses Orientierungssystem wird aus spezifischen Symbolen gebildet und in der jeweiligen Gesellschaft usw. tradiert. Es beeinflusst das Wahrnehmen, Denken, Werten und Handeln aller ihrer Mitglieder und definiert deren Zugehörigkeit zur Gesellschaft. (S. 436)

Kultur und Individuum stehen in einer wechselseitigen Beziehung zueinander. Das Individuum „lebt“ (Van Maanen & Barley 1985, S. 35) die Kultur. Der Mensch kann also als Träger von Kultur betrachtet werden, der diese wiederum beeinflussen kann. Nur durch das Individuum entsteht Kultur, und nur durch das Individuum bleibt sie bestehen.

### 3.1.2 *Eigenschaften von Kultur*

Aus dem scheinbar undurchdringlichen Gewirr von Definitionen treten einige Kennzeichen von Kultur hervor, die hier berücksichtigt werden sollen. Die nachfolgenden Punkte beschreiben das Wesen von Kultur, das als grundlegend für diese Arbeit betrachtet wird.

#### *Materielle und immaterielle Kultur*

„Kultur ist menschengeschaffen.“ (Unterreitmeier, 2004, S. 19). Ihre Produkte können materieller (z. B. Gebäude) und immaterieller Art (z. B. Sitten, Gebräuche, Werte) sein (ebd.).

#### *Verhaltenssteuernde Elemente*

Die Inhalte von Kultur sind in vergegenständlichte (in sich geschlossene), materielle (beobachtbares Verhalten) und kognitive (gemeinsamer geistiger Hintergrund) Ansätze sowie in Mischformen aus diesen Ansätzen einzuordnen (Rathje, 2003). Für die vorliegende Arbeit sind die kognitiven Inhalte von Kultur bedeutsam. Laut Geertz (1991, S. 16) ist Kultur das, „...was man wissen oder glauben muss, um in einer von den Mitgliedern dieser Gesellschaft akzeptierten Weise zu funktionieren.“ Kultur ist also verhaltenssteuernd.

#### *Struktur: homogene und heterogene Kultur*

Die Basis einer homogenen Kultur sind die stimmigen und einheitlichen kulturellen Elemente, durch die Stabilität innerhalb der Kultur erreicht wird. Andere Ausgangspunkte schreiben Kultur Heterogenität, abseits eines



„Container Denken[s]“ (Rathje, 2003, S. 52f.) zu. Beide Ansätze haben ihre Stärken und Schwächen. Rathje (2003) schreibt dazu:

Während die Homogenitätsanhänger auf der einen Seite nur unbefriedigende Lösungen zum Phänomen der Individualität und zur Erklärung der in jeder Kultur evidenten Widersprüche, Divergenzen und Konflikte bereithalten, bereitet den Heterogenitätsvertretern auf der anderen Seite wiederum die Frage nach dem Zusammenhalt und der Stabilität von Kultur, ihrer Kohäsion, trotz diagnostizierter Inkohärenz Erklärungsprobleme. (S. 53)

*Kultur als soziales Phänomen und Gruppenbezogenheit*

„Kultur wird getragen und überliefert von Mitgliedern einer sozialen Gruppe. ... Kultur erlangt damit überindividuelle Existenz.“ (Unterreitmeier, 2004, S. 19). Nach Schein (1984) beziehen sich Kulturen immer auf Gruppen. Diese Gruppen können die Bevölkerung eines Staates sein, aber auch eine Mannschaft von Feuerwehrleuten, die Dienst auf einem Hilfeleistungslöschfahrzeug versieht. Kultur kann sich also auch auf Subgruppen beziehen.

An dieser Stelle sei auf weiterhin auf Bolten (2007) verwiesen, der sich in seinen Werken ausführlich mit der Entwicklung des Kulturbegriffs sowie mit dem Konstrukt der Kultur in den verschiedenen Forschungsrichtungen beschäftigt.

Im Hinblick auf den in dieser Arbeit in Betracht zu ziehenden Einfluss von Organisationskultur auf das Verhalten ihrer Mitglieder in interkulturellen Situationen wird auf folgendes *Kulturkonzept* aufgebaut:

Der Mensch ist – freiwillig oder unfreiwillig – in eine Vielzahl von Kollektiven eingebunden (Hansen, 2003). Mitglieder einer Feuerwehr oder Polizei können z. B. gleichzeitig Mitglieder einer bestimmten Nationalkultur und Angehörige eines Vereins sein. Kollektive können sich nach Hansen (ebd.) auch überschneiden; dies wird als Multikollektivität (ebd.) beschrieben. Auch Organisationen sind in der heutigen Gesellschaft in ein komplexes System von Kollektiven eingebettet. Wer als *die* und *wir* angesehen wird, kann sich von Situation zu Situation unterscheiden: Mal ist es die Polizei gegenüber der Feuerwehr (Organisation gegenüber einer anderen Organisation), mal ist es die eigene Einsatzeinheit der eigenen Organisation gegenüber einer anderen Einsatzeinheit der eigenen Organisation, mal ist es das Geschlecht, die Nationalität oder der Beruf als Ganzes, der unsere kulturelle Identität ausdrückt.

In Anbetracht von Kontextabhängigkeit und kulturellen Mehrfachbelegungen (des Individuums) ist es leicht einsehbar, dass sich Kulturgruppen nicht eindeutig voneinander abgrenzen lassen; dass sie sozusagen nicht isolierte Galaxien darstellen und dass Übergänge als fließend, ineinandergreifend vorzustellen sind. Welche kulturelle Ganzheit in das Blickfeld tritt, ist abhängig von der gewählten Perspektive. (Helmers 1993a, S. 197).

Die genannten Definitionen und Begriffsbestimmungen wurden erläutert, um das Kulturverständnis dieser Arbeit aufzuzeigen. Durch welche (im übertragenen Sinne) Brille Kultur betrachtet wird, hängt von der Forschungsperspektive ab. Denn „...keines der Kulturkonzepte vermag Anspruch auf ‘Wahrheit‘ zu erheben – welches man für das richtige hält, ist eine Frage des eigenen jeweiligen Weltbildes.“ (Helmers 1993b, S. 162).

Kultur wird in dieser Arbeit als Orientierungsrahmen angesehen, als soziales Phänomen, das gruppenbezogen ist und Einfluss auf das Verhalten von Menschen sowie auf ihr Wahrnehmen, Denken, Handeln und Fühlen hat.

### *3.2 Organisationskultur*

Das im vorangegangenen Kapitel diskutierte Kulturverständnis lässt sich nun auf die Betrachtung und das Verständnis von Organisationskultur anwenden. Die Organisation kann als die Arbeitswelt von Polizisten und Feuerwehrleuten angesehen werden, deren Kultur sie prägt und die sie prägen, und deren Kultur orientierend, wertevermittelnd und handlungsleitend auf die Individuen wirkt.

Arbeitet man als Neuling in einer Organisation, erkennt man schnell, dass es Strukturen und Prozesse jenseits von Handbüchern und Formalstrukturen gibt (Schein, 1968). Mitarbeiter können sogar scheitern, wenn sie sich allzu stark an die Vorgaben der Organisation halten und nicht die Gefüge jenseits der Formalia der Organisation berücksichtigen (Kühl, 2010).

Die Kultur von Organisationen bzw. Unternehmen wurde bisher vor allem in der Kulturanthropologie, der Organisationspsychologie und -soziologie sowie in der Betriebswirtschaftslehre erforscht. Diese Disziplinen beschäftigten sich mit der Entstehung, der Entwicklung und dem Einfluss von Kultur auf und in Organisationen. Untersuchungen zur Organisationskultur entwickelten sich in den 1980er-Jahren aufgrund vergleichender Betrachtungen kulturspezifischer Eigenarten zwischen aufstrebenden japanischen und stagnierenden US-amerikanischen Unternehmen (Wanzel, Heinrich & Berkemer, 2012). Wie bei den Theorien der Kultur handelt es sich auch bei Organisationskultur um ein je nach Forschungsrichtung und Zugangsperspektive unterschiedlich definiertes und angewandtes Konzept.

### *3.2.1 Organisationskultur: Definitionen und Eingrenzung des Begriffs*

„Unternehmenskultur basiert auf relativ beständigen Werten, die durch organisationale Normen, Regeln, standardisierte Arbeitsanweisungen und Ziele verkörpert werden.“ (Jones & Bouncken, 2008, S. 415)

Wie beim Kulturbegriff ist es auch beim Begriff der Organisationskultur schwierig, eine eindeutige und allumfassende Definition auszumachen. Neubauer (2003) spricht gar von mehr als 160 existierenden Definitionen. Um eine Einordnung des Organisationskulturbegriffs möglich zu machen, schlägt van Muijen (1998, zitiert nach Neubauer, 2003, S. 16ff.) fünf Perspektiven vor:

- *interkulturelle Perspektive*: Vergleich organisationaler Variablen zwischen verschiedenen Ländern (Lassen sich landestypische Merkmale nachweisen, die auf kulturelle Einflüsse zurückgeführt werden können?)
- *Unternehmenskultur-Perspektive*: Organisationskultur als Variable, die sich verändern kann und Auswirkungen haben kann (Organisationskultur als „Leim“ (ebd.), der die Organisation zusammen hält)
- *kognitive Perspektive*: Organisationskultur als System geteilter Kognitionen bzw. Gedächtnislandkarten, die die Organisationsmitglieder gespeichert haben (Handlungsmuster werden hier als kognitive Schemata gesehen, die es zu untersuchen gilt)
- *symbolische Perspektive*: Organisationskultur als „Netz von geteilten Bedeutungen“ (ebd.) (Hier wird an menschlicher Interaktion angesetzt; Organisationskultur ist kein mentales, kognitives Phänomen; die Forschung untersucht hier, wie Organisationsmitglieder ihre Erfahrungen interpretieren und verstehen und wie diese mit ihren Handlungen zusammenhängen.)
- *strukturalistische und psychodynamische Perspektive*: Organisationskultur als Ausdruck oder Manifestation unterbewusster psychologischer Prozesse, als Projektion unbewusster Prozesse (Hier gilt es, universelle Merkmale, die allen Organisationskulturen gleich sind, zu untersuchen)

Die interkulturelle sowie die Unternehmenskultur-Perspektive betrachten *Kultur als Variable*. Die drei anderen Perspektiven sehen eine Organisation *als Kultur*. Die Organisation *ist* Kultur, ihre sozialen Realitäten werden von deren Mitgliedern als sinnvoll angesehen. Daher wird laut van Muijen (1998, zitiert nach Neubauer, 2003, S. 19) in der Forschung meist von *Variablen*, *Metaphern* und *konstruktivistischen Ansätzen* gesprochen.

*Variablenansätze* versuchen, die Organisationskultur, die ein Unternehmen *hat*, zu operationalisieren und objektiv zu messen. Zu den Variablenansätzen gehört beispielsweise das Drei-Ebenen-Modell von Schein, das der Untersuchung dieser Arbeit zugrunde liegt und in Kapitel 3.2.6 vorgestellt wird.

*Metapheransätze* (z. B. Alvesson, 1989) sehen Organisationen als Kulturen, die die Lebenswelt der Mitglieder darstellen. Kultur ist hier ein Bedeutungssystem, das nicht direkt beobachtbar ist. Um eine Kultur zu erfassen, kann aus dieser Perspektive nur ein ganzheitlicher Ansatz gewählt werden.

*Konstruktivistische Ansätze* schließlich sehen Unternehmenskultur als soziale Konstruktion organisatorischer Wirklichkeit (Sackmann, 1990). Im Rahmen der organisationalen Sozialisation werden kognitive Muster erworben; durch diese verinnerlichten Modelle ist ein koordiniertes Interagieren möglich. Die inneren Modelle schaffen Stabilität und Verbindlichkeit – dank ihnen weiß man, wie man sich innerhalb und außerhalb der Organisation verhält und wie man miteinander umgeht. Sie werden meist als selbst-

verständlich hingenommen und sind den Organisationsmitgliedern kaum bewusst (Neuberger & Kompa, 1993).

Einen empirischen Zugang zu den inneren Modellen kann ein Forscher beispielsweise durch die in der Organisation kursierenden Mythen und Geschichten sowie durch die vorherrschenden Meinungen bekommen. Die in dieser Arbeit durchgeführte Untersuchung verfolgt mit dem der Hauptstudie zugrundegelegten Drei-Ebenen-Modell der Organisationskultur unter anderem einen Variablenansatz.

Im Folgenden werden einige essenzielle, mit den Fragestellungen dieser Arbeit in Zusammenhang stehende Definitionen von Organisationskultur vorgestellt.

Für Hofstede et al. (1990) ist Organisationskultur "...the collective programming of the mind which distinguishes the members of one organization from another." (S. 287)

Organisationskultur, oft auch als Unternehmenskultur<sup>14</sup> oder *Corporate Culture* bezeichnet, besteht nach Sackmann (2004) aus den grundlegenden, kollektiven Überzeugungen, die das Denken, Handeln und Empfinden der Führungskräfte und Mitarbeiter in einer Organisation maßgeblich beeinflussen und die typisch für das Unternehmen bzw. eine Gruppe in der Organisation sind.

Organisationskulturen sind ebenso wie Kulturen komplex und facettenreich und überdies mehr als der Geist oder der Charakter einer Organisation.

---

<sup>14</sup> Die Begriffe Organisationskultur und Unternehmenskultur werden in dieser Arbeit synonym verwendet.

Ulrich (1984) definiert Organisations- bzw. Unternehmenskultur folgendermaßen:

Die Unternehmenskultur sei hier definiert als die Gesamtheit der im Unternehmen bewusst oder unbewusst kultivierten, symbolisch oder sprachlich tradierten Wissensvorräte und Hintergrundüberzeugungen, Denkmuster und Weltinterpretationen, Wertvorstellungen und Verhaltensnormen, die im Laufe der erfahrungsreichen Bewältigung der Anforderungen der unternehmerischen Erfolgssicherung nach außen und der sozialen Integration nach innen entwickelt worden sind und im Denken, Sprechen und Handeln der Unternehmensangehörigen regelmäßig zum Ausdruck kommen. (S. 212)

Doch nicht nur Werte und Normen machen Organisationskultur aus. Auch „...die von den Organisationsmitgliedern und der Unternehmung entwickelten spezifischen Denkmuster und Verhaltensweisen, die durch bestimmte Symbole verkörpert werden (Riten, Rituale, Zeremonien, Mythen, Sprache, etc.)“ (Heinen & Dill, 1990, S. 17) haben wichtige Funktionen bei der Entstehung einer Organisationskultur.

Organisationskultur ist aber nicht nur intern, in den Köpfen der Mitarbeitenden einer Organisation verankert, sondern ist auch nach außen im Verhalten sichtbar und wird innerhalb der Organisation, beispielsweise durch Rituale, Leitsätze und Geschichten, weitergegeben (Kasper, 1987).

Folglich lässt sich festhalten, dass die Mitarbeitenden der Organisation deren Kultur beeinflussen. Umgekehrt beeinflusst die Organisationskultur



ihre Mitglieder und deren Verhalten. So schreibt auch Sundrum (2001), dass Organisationskultur zum einen das implizite Bewusstsein eines Unternehmens ist, das sich aus dem Verhalten der Unternehmensmitglieder ergibt, sowie umgekehrt formale wie informale Verhaltensweisen der Individuen steuert.

Organisationskultur kann auch als eine Art informelle Ordnung gesehen werden, die das Arbeiten in einer Organisationsstruktur erleichtert; sie bestimmt, wie die Mitarbeitenden ihre Aufgaben und Funktionen sehen, und legt fest, ob die Organisationsmitglieder bereits etablierten Regeln und Vorgängen folgen (Jones & Bouncken, 2008).

Wie lässt sich der Begriff der Organisationskultur also zusammenfassen?

Für Schein (1992) ist Organisationskultur „...ein Muster geteilter Grundannahmen“ (S. 12). Eine Gruppe hat diese zur internen Integration erfunden, entdeckt oder entwickelt. Sie wird neuen Mitgliedern vermittelt, damit diese „...in der richtigen Weise ... Probleme wahrnehmen, denken und fühlen.“ (ebd.)

In einem Überblick unterschiedlicher Organisationskulturkonzepte beschreibt Schreyögg fünf Kernmerkmale der Organisationskultur:

1. „Organisationskulturen sind implizit, sie sind geteilte Überzeugungen, die das Selbstverständnis und die Eigendefinition einer Organisation prägen und dem täglichen Handeln zugrunde lie-

gen. Diese Überzeugungen werden gelebt, es wird nicht bewusst über sie nachgedacht. Organisationskulturen sind kollektiv und beziehen sich auf Handlungsmuster und gemeinsam geteilte Werte, Orientierungen, Normen.

2. Organisationskulturen sind konzeptionell. Über Wahrnehmungsmuster und Interpretationsschemata wird Sinn und Ordnung vermittelt.
3. Organisationskulturen beeinflussen Emotionen und Gefühle. Was wird abgelehnt, was wird akzeptiert?
4. Organisationskulturen sind historisch. Sie entwickeln sich im Laufe der Zeit im Rahmen eines Institutionalisierungs- und Lernprozesses. Erfolgreiche und bewährte Orientierungsmuster werden zum selbstverständlichen Teil der Kultur.
5. Organisationskulturen sind interaktiv. Sie werden gemeinsam geschaffen und neuen Organisationsmitgliedern in Sozialisationsprozessen vermittelt.“ (Schreyögg (2000, S. 448ff.)

Neubauer (2003) schlägt schließlich eine an Schein (1992) orientierte Definition von Organisationskultur vor, die dieser Arbeit zugrunde gelegt werden soll:

Organisationskultur ist die Gesamtheit geteilter Grundannahmen, Werthaltungen, Normen und Orientierungsmuster, die von Menschen in einer Organisation zur Bewältigung der Probleme der äußere-

ren Anpassung und der inneren Integration entwickelt wurden und die sich nach gemeinsamer Überzeugung so bewährt haben, dass sie an neue Mitglieder weiterzugeben sind, damit diese in der richtigen Weise wahrnehmen, denken, fühlen und handeln. (S. 22)

### *3.2.2 Weitergabe und Tradierung von Organisationskultur durch Sozialisationsprozesse*

Kultur wird durch Lernen weitergegeben (Anwander, 2006). Nach Sackmann (1983) entwickelt sich Organisationskultur in verschiedenen Phasen (Gründungsphase, Entwicklungsphase, Reifephase, und möglich sind auch Krisenphasen). In der Reifephase haben sich Normen, Werte, Riten, Regeln und Symbolsysteme manifestiert. Je länger die Organisation existiert, desto mehr materielles und ideelles Kulturgut wird bewahrt und auch ausgebaut. Organisationsmitglieder nehmen zentrale Werte der Organisation durch offizielle Sozialisationspraktiken, persönliche Kontakte, Geschichten oder Zeremonien auf (Jones & Bouncken, 2008).

Organisationsmitgliedern werden also im Laufe ihrer Zugehörigkeit zur Organisation im Rahmen von Sozialisations-, also Lernprozessen „richtige“ Verhaltensweisen, bestimmte Normen und Vorschriften weitergegeben (Schein, 1984). Erwartungen an ein determiniertes Rollenverhalten, Normen für bestimmte Gruppen und Arbeiten und die Entwicklung arbeitsbezogener Fertigkeiten sind in diesen Sozialisationsprozessen enthalten (Feldman, 1984). Neue Organisationsmitglieder lernen bereits existierende Werte und

Normen kennen, die das Verhalten und die Entscheidungsfindung langjähriger Organisationsmitglieder steuern. Dies geschieht beispielsweise durch Beobachtung: Indem die neu zur Organisation hinzugestoßenen Mitglieder langjährige Mitglieder in ihrem Verhalten beobachten, leiten sie angemessenes Verhalten ab. Neulinge sind dabei zunächst einmal Außenseiter. Erst wenn die Werte der Organisation verinnerlicht sind und sie sich entsprechend den Regeln und Normen der Organisation verhalten, werden sie als zugehörig akzeptiert. Die Sozialisation neuer Organisationsmitglieder kann sowohl gelenkt (Heranführen von Neulingen an die Normen und Werte der Organisation durch alteingesessene Organisationsmitglieder oder institutionalisierte Programme bzw. zeremonielle Rituale) aber auch ungelenkt (Neuankömmlinge beobachten selbst und ziehen eigene Schlüsse) geschehen (Jones & Bouncken, 2008).

Rollenverhalten, Normen und Fertigkeiten werden im Lauf der Jahre internalisiert und gefestigt. Daraus entsteht eine implizite, kulturelle Wissensbasis. Sie beinhaltet Annahmen darüber, warum etwas geschieht und wie etwas zu geschehen hat bzw. geschieht, und wird an andere Organisationsmitglieder weitergegeben (Sackmann, 2002). Dieser Vorgang beinhaltet ein Wechselspiel von Informationssuche, Attributionen und individuellem Verhalten (Ford, 1996). So schreibt Sackmann (1990) dass „...jedes Organisationsmitglied ... zugleich Kulturträger und Kulturgestalter [ist], da jeder aktiv die organisatorische(n) und damit auch kulturelle(n) Wirklichkeit(en) einer Unternehmung mitkonstruiert.“ (S. 161). Dadurch wird auch eine Homoge-

nisierung der Gruppe unterstützt (Feldman, 1984). Organisationsmitglieder lernen also aus Erfahrungen, sie beobachten die Konsequenzen ihrer Handlungen (Malle & Pearce, 2001) und generieren Wissen über Problemlösungen und Handlungsweisen (Leonard & Sensiper, 1998).

Nicht nur die Organisationsmitglieder, auch die Organisation selbst ist ein „kulturproduzierendes System“ (Heinen & Dill, 1990, S. 17). Organisationen können ebenso wie ihre Mitglieder kulturelle Phänomene erzeugen:

„Organizations are seen as social instruments that produce goods and services, and, as a by-product, they also produce distinctive cultural artifacts such as rituals, legends, and ceremonies.“ (Smircich, 1983, S. 344).

Die Entstehung von Organisationskultur ist zusätzlich stark von der Führung der Organisation abhängig. Organisationskultur kann als Bedingung und Folge von Personalführung betrachtet werden (Schein, 1995). Kulturen beginnen meist mit Gründerpersönlichkeiten, die ihre eigenen Überzeugungen und Werte in die Organisation tragen (Sackmann, 2004). Führung spielt auch bei der Herstellung „richtiger“ Überzeugungen und Verhaltensweisen eine Rolle. Führung kann weiterhin definieren, welche Verhaltensweisen auftreten dürfen, und kann ihre Sollvorstellungen in der Organisation durchsetzen (Schein, 1995).

Die Tradierung und Weitergabe von Organisationskultur findet also in einem Interaktionsprozess zwischen Organisationsmitgliedern und der Organisation statt (Feldman, 1984) und wird dabei von der Führung der jeweiligen Organisation geprägt.

### 3.2.3 *Hat eine Organisation eine Organisationskultur, oder ist die Organisation die Kultur?*

Vor dem Hintergrund der Begriffsklärung von Organisationskultur stellt sich die Frage, ob die Organisation eine Kultur *hat* oder eine Kultur *ist*?

Einerseits weist eine Organisation kulturelle Artefakte (z. B. Organisationsstruktur, bestimmte alltägliche Abläufe, Uniformen) auf; eben typische Merkmale der Organisation (*Haben*). Diese Ansicht der Organisationskultur entspricht dem bereits in Kapitel 3.2.1 genannten Variablenansatz. Heinen und Dill (1990) betonen diesbezüglich, dass „eine Unternehmung und die in ihr arbeitenden Individuen als Ganzes ein kulturproduzierendes System sind und dass das Unternehmen selbst als Träger einer spezifischen Kultur zu verstehen ist.“ (S. 17) Die Organisation *hat* also eine oder mehrere Kulturen und vereint diese in sich.

Andererseits ist eine Organisation – im Sinne des in Kapitel 3.2.1 genannten Metaphernansatzes – auch ihre ganz eigene Kultur (*Sein*). Organisationskultur ist hier ein Phänomen, unter dem „...man ... ein unternehmensspezifisches Sinn-, Wissens- und Bedeutungssystem versteht, das aus alltäglichen Interaktionen von Unternehmensmitgliedern hervor geht und sich im Laufe der Zeit modifiziert.“ (Stafflage, 2005, S. 23). Die Organisation *ist* also auch eine Kultur.

Es gibt folglich in der „...Unternehmenskulturforschung ... eine Unterscheidung der Ansätze danach ..., ob sie eher objektivistisch oder subjekti-

vistisch orientiert sind.“ (Jacobsen, 1996, S. 60). Organisationen sind also Kulturen und haben gleichzeitig eine Kultur.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass in Bezug auf die Fragestellungen dieser Arbeit eine parallele Verwendung beider Ausgangspunkte sinnvoll ist. Denn wie auch Stafflage (ebd.) betont, bietet „...sowohl eine einseitige subjektivistische als auch eine ausschließlich objektivistische Betrachtung ... für ... die empirische Forschung keinen adäquaten Lösungsrahmen.“ (S. 24)

#### *3.2.4 Berufskulturen*

Mitglieder unterschiedlicher Berufsfelder unterliegen im Laufe ihres Berufslebens verschiedenen Arbeitsanforderungen und -bedingungen. Dadurch entwickeln sie unterschiedliche Normen und Wertvorstellungen. Berufskulturen (oder auch: Professionskulturen) entwickeln sich aus Erfahrungen der Mitglieder bestimmter Berufsgruppen und drücken das berufsspezifische Erfahrungswissen der Mitglieder aus (Schein, 1996). Aus den für eine Berufsgruppe typischen kulturell bedingten Gemeinsamkeiten beziehen die Mitarbeitenden einen Teil ihrer Identität und entwickeln innerhalb der kulturellen Prägungen ihre Kompetenzen (Antal, Dierkes & Helmers, 1993). Berufskulturelle Werte haben oft einen größeren Einfluss auf Mitarbeitende als organisationskulturelle Werte (Bacharach, Bamberger & Conley, 1991; Wallace, 1995). Berufskulturen sind die am häufigsten in Organisationen auftretenden Subkulturen (Trice, 1991). Mitglieder einer bestimmten Be-

rufskultur haben Normen, Werte und Verhaltensregeln, nach denen andere beurteilt werden. An diesen Regeln und Werten wird gemessen, was qualitativ gute und was qualitativ schlechte Arbeit ist, welche Art von Arbeit als erstrebenswert und welche als nicht erstrebenswert angesehen wird, welche Arbeitsweisen innerhalb der Berufsgruppe gültig sind und welches Vokabular verwendet wird (Van Maanen & Barley, 1984). Eine Berufskultur kann nicht nur organisationsübergreifend entstehen; es ist auch möglich, dass sie sich intern entwickelt, beispielsweise innerhalb einer bestimmten Arbeitsgruppe (ebd.).

Innerhalb einer Organisation kann sich, je nach ausgeübtem Beruf, also auch eine Subkultur, die Berufskultur, ausbilden. Die Berufskultur wird in dieser Arbeit als Teil der Organisationskultur aufgefasst.

### *3.2.5 Funktionen von Organisationskultur*

Die Funktionen der Organisationskultur liegen in der Integration, Identifikation, Koordination und Motivation der Organisationsmitglieder (Dill & Hügler, 1997). Das Zugehörigkeitsgefühl wird durch Integration der Mitarbeitenden gestärkt. Durch Identifikation wird die Bindung an die Organisation gestärkt sowie die Übernahme von Verantwortung für die Organisation gefördert. Koordination verringert Interpretationsspielräume und schafft einen Orientierungsrahmen für die Organisationsmitglieder (ebd.). Zudem liegt die Funktion der Organisationskultur im Überleben bzw. im Sich-Anpassen an das äußere Umfeld und in der sogenannten inneren Integration



(Zielowski, 2006). Wenn sich Organisationsmitglieder an das äußere Umfeld der Organisation anpassen, verstehen sie die Kernmission, die Aufgaben und Ziele der Organisation (Motivation). Die innere Integration beinhaltet eine gemeinsame Sprache, die Festlegung von Gruppengrenzen, die Verteilung von Macht und Status sowie die Entwicklung von Regeln für Vertrautheit und die Festlegung und Erteilung von Belohnungen und Strafen.

Durch eine Organisationskultur gibt es geringeren Regelungsbedarf bezüglich möglicher Sichtweisen und Interpretationen von Ereignissen; Entscheidungen können schneller gefunden und umgesetzt werden. Zudem werden die Motivation der Organisationsmitglieder und der Teamgeist gestärkt (ebd.).

Organisationskultur ermöglicht eine Identifikation der Mitarbeitenden mit der Organisation, Zusammenhalt und Zusammenarbeit werden gefördert. Ohne lange überlegen zu müssen, können sich die Mitglieder an den Grundannahmen der Organisation orientieren und entsprechend agieren. Organisationskultur bietet Orientierung, Stabilität und Kontinuität, reduziert Komplexität, stiftet Sinn und gibt Antworten auf die Frage „Warum bestehen wir? Was unterscheidet uns von anderen?“ (Bechtel, Kerres & Friedrich, 2010).

Organisationskultur bestimmt und prägt also das Verhalten der Mitglieder der jeweiligen Organisation. Organisationskultur gilt zudem als wichtige

Determinante für den Erfolg und auch für den Bestand von Organisationen (Neubauer, 2003).

Die Wirkung von Organisationskultur wurde beispielsweise in ihrem Einfluss auf Individuen erforscht. Dabei zeigte sich, dass Organisationskultur einen Einfluss auf die folgenden Aspekte hat:

- Mitarbeitermotivation (z. B. Müller, 1999; Schwaiger, 2002; Sokro, 2012)
- Produktivität bzw. wirtschaftliche Leistung der Mitarbeitenden (z. B. Aronson & Lechler, 2009; Kotter & Heskett, 1992; Lim, 1995)
- Kreativität und Innovationsfähigkeit (z. B. McLean, 2005; Tesluk, Farr & Klein, 1997)
- das Erleben von Stress und Angst am Arbeitsplatz (z. B. Allcorn, 1995; Chang & Lu, 2007; Pross & Schweitzer, 2010; Van der Velde & Class, 1995)
- geistige Gesundheit und Burnout (z. B. Dextras-Gauthier, Marchand & Haines, 2012; Ginossar et al., 2014; Watts, Robertson, Winter & Leeson, 2013)
- die Akzeptanz von Entscheidungen von Führungskräften (z. B. Simosi & Xenikou, 2010; Weatherly & Beach, 1996)
- Fluktuation von Mitarbeitenden (z. B. Sheridan, 1992; Zeitlin, Augsberger, Auerbach & Mc Gowan, 2014)
- das Commitment (Bindung) und die generelle Arbeitszufriedenheit (z. B. Dwivedi, Kaushik & Luxmi, 2014; Finegan, 2000; Lahiry,

1994; O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991; Parzinger, Lemons & McDaniel, 2012; Wiese, 2004) hat.

Zu Zusammenhängen von Organisationskultur und strukturellen Merkmalen von Organisationen ist vor allem die Studie von Hofstede und Mitarbeitenden bekannt (Hofstede, Neuijen, Daval-Ohayv & Sanders, 1990). Sie befragten Mitglieder von 20 Einheiten in zehn Organisationen (fünf davon in Norwegen, die fünf weiteren in Dänemark). Per Fragebogen wurden sechs organisationale Praktiken – so wie sie von den Organisationsmitgliedern wahrgenommen werden – erfasst. Hiermit sollte das Konstrukt Organisationskultur verstanden werden können. Die sechs Praktiken beziehen sich auf Symbole, Helden und Rituale und sollen den Kern der Organisationskultur charakterisieren. Sie wurden wie folgt beschrieben:

- Prozessorientierung vs. Ergebnisorientierung
- Mitarbeiterorientierung vs. Aufgabenorientierung
- organisationsgebundene vs. professionelle Identität
- offene vs. geschlossene Organisation
- starke vs. schwache Kontrollen
- normativ-regelgeleitete Aufgabenorganisation vs. pragmatisch-aufgabengerechte Aufgabenorganisation

Unterschiede im Verhalten der 20 Einheiten erklärten die Autoren mit diesen sechs Dimensionen der Organisationskultur. Problematisch bei solchen Untersuchungen ist allerdings, dass „...die Arbeit mit Kulturdimensio-

nen ... deskriptive, nicht aber erklärende Funktion“ (Bolten, 2010, S. 101) hat.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Organisationen auf ihre Mitglieder einwirken, diese aber umgekehrt auch die Organisation beeinflussen. Persönliches Engagement, Vertrauen und Glaubwürdigkeit, Teamarbeit und klare, gemeinsam geteilte Ziele und Visionen sind besonders wichtige Faktoren der Arbeit in Organisationen und können von bzw. durch Organisationskultur gestaltet werden (Neubauer, 2003).

### 3.2.6 Modelle der Organisationskultur

Im Folgenden werden einige grundlegende theoretische Modelle der Organisationskultur dargestellt. Danach wird auf Scheins Drei-Ebenen-Modell der Organisationskultur eingegangen, das der Hauptstudie dieser Arbeit zugrunde liegt.

Zur Erklärung der Entstehung und Entwicklung von Organisationskultur kann *Sackmanns Phasenmodell* (1990) herangezogen werden.

Je nach Sichtweise auf die Organisationskultur – aus Variablen-, Metaphern- oder konstruktivistischer bzw. integrativer Sicht – sind in der Forschung verschiedene Modelle zur Analyse der Entstehung, der Veränderung bzw. Beeinflussung und der Beschreibung von Organisationskultur entwickelt worden. Einige Beispiele für solche Modelle werden im Folgenden beschrieben.

Dem Variablenansatz ist beispielsweise das *7-S-Modell* zuzuordnen. Peters und Waterman bekamen in den 1970er-Jahren den Auftrag, die Wechselwirkungen zwischen Strategie, Unternehmenskultur und Qualität der Führung zu analysieren (Neubauer, 2003). Ihre Arbeiten und das von ihnen sowie Pascale und Athos entwickelte sogenannte 7-S-Modell zeigten, dass die Behandlung von Organisationsproblemen der Beachtung von mindestens sieben Faktoren bedarf. Diese Faktoren setzen sich aus „harten“ und „weichen“ Variablen zusammen (ebd.). Zu den harten Variablen zählen die Strategie und die Struktur („Hardware“ eines Unternehmens; zwei der sieben S). Als weiche Variablen gelten Systeme, Stil, Spezialkenntnisse und Stammpersonal („Software“ des Unternehmens; vier der sieben S). Das siebte, zentrale S steht im Zentrum des Modells: die übergeordneten Unternehmensziele (Selbstverständnis), die weder harten noch weichen Variablen zuzuordnen sind (ebd.). Die weichen Faktoren gelten als nicht direkt und quantitativ erfassbar, sind aber genauso wichtig für den Erfolg eines Unternehmens wie die harten Faktoren (Peters & Waterman, 2003). Zudem sind sie durch Führung zu beeinflussen bzw. können durch Führung gestaltet werden. Zwar wurde das forschungsmethodische Vorgehen von Peters und Waterman oftmals kritisiert, dennoch wurde ihre Darstellung der Unternehmenskultur ein Klassiker in diesem Bereich (Neubauer, 2003) und fand vor allem bei der Beseitigung von Problemen in Organisationen regen Anklang (Peters & Waterman, 2003). Das Modell kommt vor allem zur Erfassung von Ist-

Kulturen und im Rahmen von strategischen Ausrichtungen von Unternehmen zum Einsatz.

*Dülfers Schichtenmodell der Umweltdifferenzierung* (2001) wird zur Erklärung der lebensweltlichen Gebundenheit von Organisationskulturen herangezogen und ist einer integrativen Sichtweise zuzuordnen. Es besteht aus mehreren wechselseitig verbundenen Schichten, die auf das Handeln Einfluss nehmen (Yildirim-Krannig, Mähler & Wucholt, 2014). Nach Dülfer (2001) wird die Kultur einer Organisation durch Interaktionen und Einflüsse geprägt, die sich sowohl in horizontaler als auch in vertikaler Ebene vollziehen. Auf horizontaler Ebene wird die Organisationskultur durch die Interaktionen zwischen der Organisation und seiner Aufgaben-Umwelt geprägt, d. h. beispielsweise durch die Institutionen, mit denen eine Organisation zusammenarbeitet. Auf vertikaler Ebene wird die Organisationskultur durch die globale Umwelt beeinflusst, beispielsweise durch rechtlich-politische Normen.

Sackmann schlug 1990 einen weiteren *integrativen Ansatz* vor, um den bereits in Kapitel 3.2.1 diskutierten Variablen- bzw. Metaphernansatz zu umgehen. Unternehmenskultur ist danach ein dynamisches System, dass das Ergebnis und der Prozess menschlicher Interaktion ist (Neubauer, 2003). Unternehmen sind hiernach kulturelle Systeme, die gestaltet werden können. Sie sind Kulturen und haben gleichzeitig eine Kultur. Die Annahmen dieses dynamischen Modells sind (Sackmann, 1990)

- Kultur ist ein komplexes, dynamisches Konstrukt, das sich mithilfe zwischenmenschlicher Interaktion entwickelt und verschiedene ideelle und materielle Facetten hat.
- Manche Facetten von Kultur sind sichtbar, andere sind nur in Form ihres Einflusses auf Wahrnehmung, Denken, Fühlen und Handeln erschließbar; sie sind in komplexer Weise miteinander verknüpft.
- Jedes Unternehmen ist und hat Kultur, diese hat bestimmte Funktionen.
- Organisationsmitglieder sind Kulturträger und gestalten gleichzeitig die Kultur ihrer Organisation.

Dieser Arbeit wird ein *integratives Verständnis* von Organisationskultur als *Prozess* und *Ergebnis menschlicher Interaktion* zugrunde gelegt.

Die Forschung der letzten Jahrzehnte hat sich viel mit dem Begriff, der Bedeutung und mit dem Einfluss von Organisationskultur auf die Mitglieder von Organisationen auseinandergesetzt (z. B. Deal & Kennedy 1982; Peters & Waterman, 2003; Rosenstiel, 1993; Sackmann, 1990; Simon, 1990). Damalige und heutige empirische Untersuchungen stützen sich in den meisten Fällen auf das *Drei-Ebenen-Modell* von *Edgar Schein*, auf das im Folgenden detailliert eingegangen wird.

Scheins Ansatz war sehr einflussreich, da er als Sozialpsychologe versuchte, mit psychologischen Konstrukten wie Problemlösen, Lernen, Werte und Grundannahmen das Phänomen Unternehmenskultur zu erfassen (Neubauer, 2003). Nach Scheins Drei-Ebenen-Modell der Organisationskultur

entsteht diese aus einem Zusammenspiel dreier Kulturschichten. Schein (1995) definiert Kultur als

Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weiter gegeben wird. (S. 25)

Schein (2010) spricht hier von Grundannahmen, die das Denken und Fühlen von Gruppenmitgliedern determinieren, nicht aber von Verhalten oder beobachtbarem Verhalten. Diese Grundannahmen sind unbewusst und gelten als (kulturelle) Selbstverständlichkeiten. Beobachtet man also Regelmäßigkeiten im Verhalten, bedeutet dies noch nicht, dass dieses Verhalten kulturell determiniert ist. Laut Schein muss man die Essenz der Kultur (ebd.) ergründen, um herauszufinden, was man als Ausdruck der Kultur werten darf. Wichtig ist bei dieser Kulturanalyse laut Schein (ebd.) auch die Organisationsführung. Sie definiert die Ziele und die Strategien sowie die Aufgaben, mit denen diese Ziele zu erreichen sind. Weiterhin ist eine gewisse Beständigkeit der Mitglieder eines Unternehmens wesentlich, um Kultur entstehen zu lassen.

Um nun die Kultur zu analysieren, schlägt Schein ein Modell mit verschiedenen Ebenen vor. Auf der obersten und ersten Ebene der Kulturschichten drückt sich die Organisationskultur in *Artefakten* aus. Diese kön-



nen Objekte sein, die sinnlich wahrnehmbar sind, z. B. Gebäude, Sprache, Kleidungsstil, Uniformen, Broschüren oder Logos. Artefakte können sich aber auch in Verhaltensweisen, wie z. B. bestimmten Ritualen oder von Organisationsmitglied zu Organisationsmitglied weitergegebenen Umgangsformen, Mythen und Geschichten zeigen. Artefakte gelten als beobachtbare Bestandteile der Unternehmenskultur (Schein, 1995). Sie sind leicht zu beobachten, aber laut Schein schwer zu entschlüsseln. Artefakte kann man nicht direkt in Interviews erfragen, sondern kann sie durch Analyse von Leitlinien ermitteln, an denen sich die Unternehmensmitglieder in ihrem Verhalten orientieren (Neubauer, 2003).

Auf der zweiten Ebene der Kulturschichten finden sich die *Werte* von Organisationsmitgliedern. Sie bezeichnen, was „richtig“ und „falsch“ ist und steuern das automatische Verhalten der Organisation durch ungeschriebene Maxime (Wanzel, Heinritz & Berkemer, 2012). Werte genießen den Status der Selbstverständlichkeit, sie sind fraglos gegeben und gelten als verhaltenssteuernd. Sie werden sichtbar durch Organisationsphilosophien (bei Feuerwehr: „Unser Leben für Ihre Sicherheit.“ bzw. bei Polizei: „Wir wollen, dass Sie sicher leben. Ihre Polizei.“) und über Einstellungen, z. B. zur Technik. Der als richtig empfundene Weg bzw. die als selbstverständlich geltenden Handlungen werden von den Organisationsmitgliedern internalisiert, wenn sie sich als wiederholt „wahr“ erweisen. Solche Erfahrungen und Lösungsmuster werden von langjährigen Organisationsmitgliedern an neue Kollegen weitergegeben. Diese können sich dank dieses kulturellen

Wissensschatzes in ihrem zukünftigen Handeln in der Organisation besser orientieren. Werte sind den Organisationsmitgliedern bewusst und werden manchmal sogar in Leitbildern, Leitlinien oder Vorschriften festgehalten (Schein, 1995). Schein unterscheidet zwischen *bekundeten* und *geteilten Werten*. Bekundete Werte werden vom Individuum in die Gruppe eingebracht. Sie sind nicht das Ergebnis kulturellen Lernens, sondern stammen aus allgemeinen ideologischen Annahmen. Sie sind also eine Norm; jeder sollte sich so verhalten (Neubauer, 2003). Geteilte Werte sind erst dann vorhanden, wenn die Gruppe gemeinsam handelt und das Ergebnis ihres Handelns beobachtet. Erweisen sich diese Werte über eine längere Zeit als anhaltend erfolgreich, erhalten sie kulturelle Relevanz, indem sie in Grundannahmen (siehe nächste Ebene) überführt werden (ebd.). Die Werte werden von den Grundprämissen abgeleitet.

Auf der dritten und letzten Ebene befindet sich das Gerüst der Organisationskultur. Die *Grundprämissen* sind als Grundannahmen im Unterbewusstsein der Organisationsmitglieder verankert und werden nicht mehr hinterfragt. Sie gelten als sehr veränderungsresistent und nicht verhandelbar. Auf ihnen bauen die anderen beiden Ebenen der Kulturschichten auf. Teils sind diese Annahmen so sehr verinnerlicht, dass sie von den Betroffenen nicht mehr konkret benannt bzw. beschrieben werden können. Sie „... sind etwas so Selbstverständliches, dass abweichende Meinungen einfach für verrückt erklärt und automatisch abgelehnt werden.“ (Schein 1995, S. 29).

Zu den Grundannahmen zählen Menschenbilder, die Konstruktion von Realität seitens der Organisation oder der Bezug der Organisation zur Umwelt. Teils werden die Grundprämissen erst wieder infrage gestellt, wenn es in der Organisation zu einer Krise kommt und die Grundannahmen wieder bewusst werden, da sie bearbeitet oder verändert werden (müssen) (Stafflage, 2005). Die drei beschriebenen Ebenen stehen in wechselseitiger Beziehung zueinander. Die Grundprämissen beeinflussen die Werte und Artefakte, und die Artefakte und Werte fließen in die Grundprämissen ein. Die Kultur einer Organisation entwickelt sich aus den Grundprämissen heraus und spiegelt sich in Artefakten und Werten wider.

Innerhalb des Modells nimmt der Grad der Bewusstheit von oben nach unten ab. Wirkzusammenhänge zwischen den Ebenen können so gut analysiert werden (Wanzel et al., 2012). Abbildung 2 veranschaulicht das Modell der drei Ebenen von Organisationskultur nach Schein.

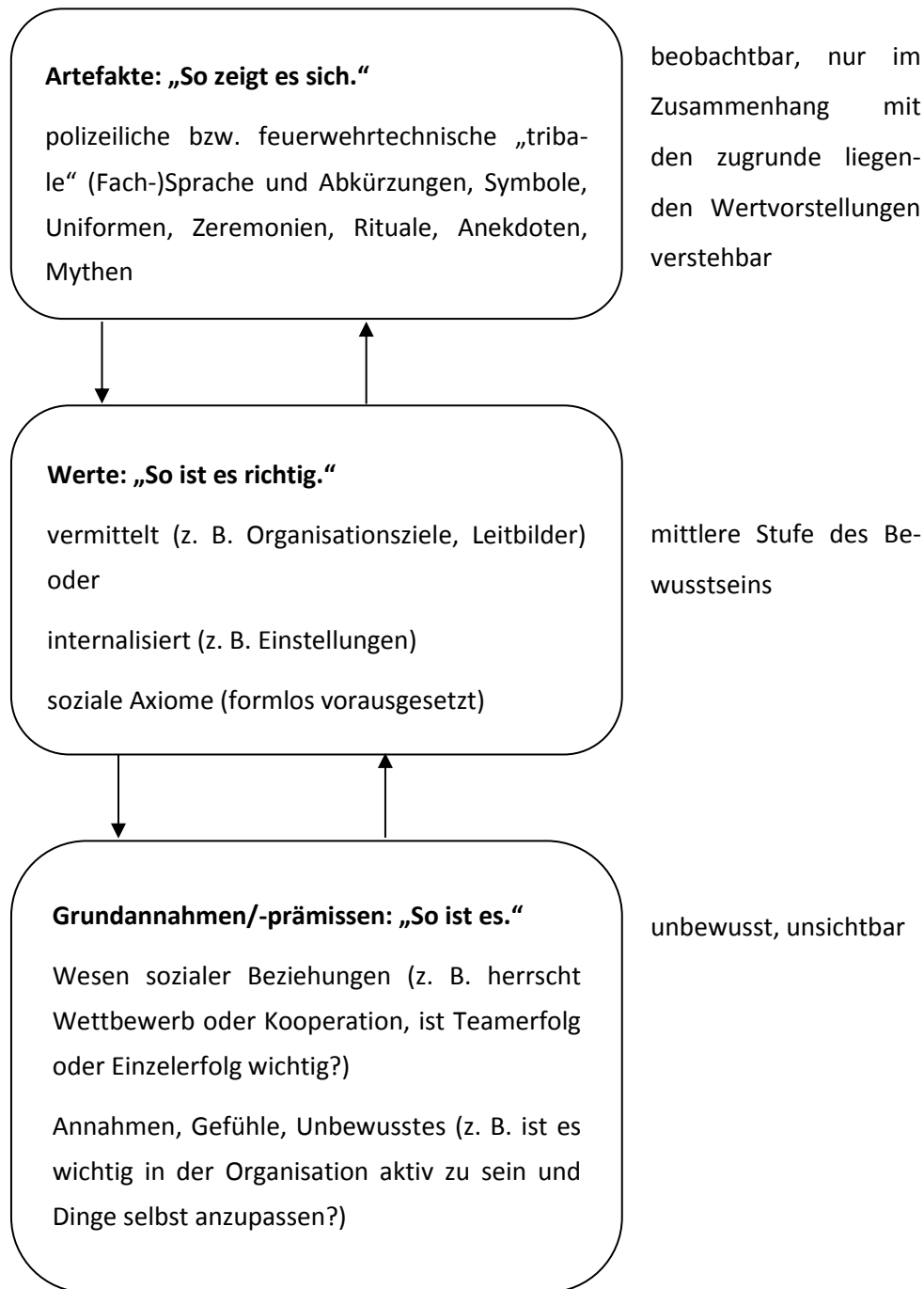


Abbildung 2: Organisationskulturebenen nach Schein (1995), erweitert durch Anwander (o. J.), Strohschneider (2011) und die Autorin.

Will man Organisationskultur analysieren, sollte dies nur unter Berücksichtigung der drei genannten Ebenen erfolgen (Neubauer, 2003). Dies soll in dieser Arbeit getan werden. *Artefakte*, die sich in den Organisationen Polizei und Feuerwehr finden und nicht direkt durch Interviews erfassbar sind, sondern beobachtet werden können, wurden in Kapitel 2 beschrieben. *Geteilte Werte* werden im Rahmen der Auswertung der Hauptstudie dargestellt. Zu den *Grundannahmen* von Mitgliedern der Organisationen Polizei und Feuerwehr findet sich eine Darstellung in den Kapiteln 4.1 und 4.2.

Im Folgenden wird auf die Möglichkeiten der Operationalisierung und Erfassung von Organisationskultur eingegangen.

### 3.2.7 Erfassung von Organisationskultur

Die fallbezogenen Gegebenheiten des Forschungsgegenstands und die Forschungsfragen spielen eine wesentliche Rolle bei der Erfassung von Organisationskultur. Zudem lässt sich Organisationskultur nicht einfach durch Fragebögen erheben (Schein, 1995). Außerdem wird das Konstrukt des Organisationsklimas oft mit Organisationskultur verwechselt bzw. vermischt, sodass in Fragebögen eigentlich Fragen nach dem Organisationsklima gestellt werden (z. B.: „Haben die Mitarbeiter das Gefühl, einbezogen zu sein?“ oder „Ist die Kommunikation offen genug?“). Nützlicher sind Fokusgruppendifkussionen, in denen Werte und gemeinsame Annahmen, beispielsweise die eines Unternehmens, diskutiert werden können (Schein, 2010).

Dennoch beschreiben beispielsweise Neubauer (2003), Sackmann (2006, 2007) sowie Denison, Nieminen und Kotrba (2014) vielfältige Methoden, Organisationskultur empirisch zu erfassen. Welche Methoden Wissenschaftler oder auch Unternehmen auswählen sollten, um sich Organisationskultur zu nähern, hängt vom Ziel der Erhebung ab. Manche Erfassungsmethoden beziehen sich nur auf eine Komponente von Organisationskultur; andere erfassen mehrere Komponenten auf verschiedenen Ebenen. Je nach Erfassungsmethode bedienen sich die Forscher Ansätzen mit einer Datenerhebungsmethode (z. B. Fragebögen) oder Ansätzen mit einer Kombination aus verschiedenen Methoden der Datenherbung (Nerdinger, 2007).

Sackmann (2006) betont, dass Organisationskultur ein „...komplexes, pluralistisches, dynamisches und unternehmensweites Phänomen ist, das für ein Unternehmen typisch ist. ... Diese Eigenschaften sollten in jeder Kulturanalyse berücksichtigt werden.“ (S. 9)

Wie diese Eigenschaften erforscht werden können, hängt vom gewählten Ansatz der Organisationskultur ab, der der Untersuchung zugrunde liegt. Folgt der Forscher den Methaphernansätzen, kann er, z. B. mit Methoden der Ethnografie, Organisationskultur anschaulich, differenziert und inhaltlich genau beschreiben. Dies kann beispielsweise anhand von Tiefen-Interviews oder Feld-Beobachtungen geschehen (Neubauer, 2003). Variablenansätze erforschen objektiv Messbares. Relevante Variablen werden mit standardisierten Messinstrumenten erhoben. Hier werden üblicherweise

Werte und Einstellungen von Organisationsmitgliedern erfasst, zudem Geschäftspraktiken der betreffenden Organisation (ebd.).

Es existiert eine Reihe von Fragebögen mit dem Fokus auf *einer* Organisationskulturkomponente, beispielsweise für Praktiken, Normen und Werte nach Schein. Ein Beispiel hierfür ist der Value-Culture-Fragebogen von Herrmann et al. (2004, zitiert in Sackmann, 2006) zur Erfassung kultureller Werte. Ebenso gibt es einige Fragebögen um *verschiedene* Kulturkomponenten- bzw. dimensionen zu erfassen, beispielsweise der Fragebogen von Van der Post et. al (Sackmann, 2006) oder Harrison (1975) zu *Organizational Ideologies*.

Zu den Ansätzen, die mit einer *Kombination aus verschiedenen Datenerhebungsmethoden* das Ziel haben, mehrere Kulturkomponenten zu erfassen, gehören beispielsweise die Ethnographie und die Kulturanalyse nach Schein (Nerdinger, 2007).

Nerdinger (ebd.) empfiehlt konkret die Repertory-Grid-Technik, das Concept- und Pattern-Mapping sowie den Organizational Culture Questionnaire, wenn man Unternehmenskultur kennenlernen und transparent machen will. Diese Erhebungsmethoden sollen spezielle Charakteristika von Organisationskultur erkenntlich machen. Ebenso nützlich kann die Annahmeanalyse (AA) (Kilman, 1983; zitiert nach Sackmann, 2006, S. 4) sein, die grundlegende Überzeugungen von Organisationsmitgliedern in einem Workshop-Setting erfassen soll.

Um Kultur *weiterzuentwickeln*, sollte eine problemorientierte Erfassungsmethode, wie z. B. das Kultur-Assessment (CA) von Sackmann gewählt werden, das aus Einzelinterviews, mehreren Workshops, Beobachtungen vor Ort und Dokumentenanalysen besteht. Sowohl Mitarbeitende und Führungskräfte, aber auch Kunden oder Lieferanten liefern hier die Daten. Eine eventuelle Abweichung zwischen postuliertem und tatsächlich gelebtem Verhalten sollte dabei mit im Auge behalten werden (Nerdinger, 2007).

Rathje (2009) spricht von einem „grundsätzlichen Dilemma der Erforschung von Organisationskultur“ (S. 66): „Alle vorgeschlagenen Dimensionen ergeben einen gewissen Sinn innerhalb der entwickelten Modelle, können aber eine gesamthafte Vollständigkeit nicht nachweisen.“ (ebd.). Diese Arbeit kann das von Rathje beschriebene Dilemma nicht lösen und untersuchte empirisch einen Ausschnitt von Organisationskultur: die Komponente der kollektiven Werte aus dem Drei-Ebenen-Modell von Schein.

Nach Schein (1992) und Peters und Waterman (2003) sind Rituale, Bräuche und Sitten gut geeignet, um auf tiefer liegende Strukturen, beispielsweise kollektive Werte, zu schließen. Solche Rituale, Bräuche und Sitten finden sich einerseits in der Beschreibung der Organisationskultur von Polizei und Feuerwehr (vgl. Kapitel 4.1 und 4.2) und in den Ergebnissen der Hauptstudie wieder. Denn „fraglich ist ..., ob quantitative Verfahren geeignet sind, tiefer liegende Kultur-Ebenen wie Werte ... angemessen zu erfassen.“ (Neubauer, 2003, S. 91)



#### 4 Kulturen in den Polizeien und Feuerwehren in Deutschland

Schwarz (2009) beschreibt in seinem Beitrag zur Kultur und Sicherheit in den Feuerwehren in Deutschland den Einfluss von Feuerwehrkultur auf das Verhalten der Feuerwehrleute. Prägende Aspekte dieser Kultur sind hiernach beispielsweise eine strenge Hierarchie, eine starke Technikorientierung, ein ausgeprägter Korpsgeist sowie ein ganz eigenes Berufsbild.

Behr (2008) formuliert zur Polizistenkultur innerhalb der Organisation Polizei:

Im Berufsleben der Polizisten gibt es neben den Alltagsroutinen auch Ereignisse, die aus dem Alltag herausragen und die sich nachhaltig in der Erinnerung der Polizisten verankern. Sie prägen sich jedoch nicht nur bei den beteiligten Personen ein, sondern bilden gleichzeitig einen Fundus von Geschichten, die weitererzählt werden, welche normative Orientierung ermöglichen, und die den kulturellen Rahmen der Polizeiarbeit bilden. (S. 231)

Die Kulturen beider Organisationen prägen also sowohl die Denk- und Verhaltensweisen ihrer Mitglieder als auch ihre Arbeitswelt, nämlich die Organisation selbst. *Organisationskulturelle Gegebenheiten* stellen somit ein *Element interorganisationaler Zusammenarbeit* von Polizei und Feuerwehr dar. Polizei und Feuerwehr verwenden organisationsspezifische Kommunikationsmittel und -wege, haben jeweils eigene Strukturen und Aufgaben und sind geprägt durch eine eigene, für sie typische Organisationskultur, die sich aus den Aufgaben der Organisation, der konkreten Aus-

gestaltung von Aufgaben sowie deren Historie ergibt (Knigge et al., 2014). Zum Alltag der Organisationen zählen nicht nur das Handeln am Einsatzort, sondern auch der Umgang mit Kollegen und Vorgesetzten, also polizeiliche und feuerwehrliche Binnenverhältnisse. Im Folgenden werden daher die Kulturen in den Polizeien und Feuerwehren in Deutschland beschrieben.

#### *4.1 Kultur in den Polizeien in Deutschland*

Der Ursprung des Begriffs *Polizei* wird in der Literatur im griechischen Ausdruck *polis* für Burg, Stadt, Staat gesehen (Groß, Frevel & Dams, 2008).

Die Institution Polizei war nach dem Zweiten Weltkrieg von sozialen und gesellschaftlichen Prozessen abhängig, die u. a. in einem veränderten Selbst- und Fremdbild sowie in technischen Neuerungen mündeten (Schumann et al., 2010). Die historische Entwicklung der deutschen Polizei nach dem Zweiten Weltkrieg führte zur Unterstellung der Polizei unter eine zivile Leitung; viele Polizeipräsidenten sind daher auch heute noch politische Beamte ohne vollzugspolizeiliche Ausbildung (ebd.).

Die Polizei besaß als Hüter von Gesetz, Recht und Ordnung anfangs eine natürliche Autorität und war überwiegend militärisch ausgerichtet (Mussik, 2005). Es herrschte das Prinzip von Befehl und Gehorsam (Winter, 1998), und die Polizei war insgesamt keiner öffentlichen Kritik durch die Bevölkerung ausgesetzt (Schwalbe, 2009). In den 1960er-Jahren veränderte sich das Rollenverständnis des Polizeiberufs, und die natürliche Autorität des Polizeibeamten wurde durch die Bevölkerung in Frage gestellt. In den

darauffolgenden Jahren erfuhr das Bild des Polizeibeamten immer wieder Verluste und Gewinne (ebd.). Das Bild der Polizeibeamten in der Bevölkerung änderte sich, mal wurden mit dieser Berufsgruppe positive, mal negative Merkmale verbunden. Auch die Polizei als Organisation erfuhr neue Rahmenbedingungen ihrer Arbeit, ihrer Strukturen, ihrer Aus- und Fortbildung sowie Veränderungen im Berufsbild des Polizeibeamten (Mussik, 2005). Winter (1998) beschreibt gar die Zeit von 1960 bis 1990 als eine Zeit ständiger Identitäts- und Legitimitätsprobleme. Auch die Einstellung von Frauen bei der Polizei hatte Einfluss auf die Entwicklung des Berufsbildes des Polizeibeamten und trug zur Verbesserung des Verhältnisses Bürger-Polizei bei (Wagner-Haase, 1995). Auch nach Behr (2006) spielte der Zugang von Frauen zur Schutzpolizei für die Polizeikultur eine wichtige Rolle, ebenso wie die in einigen Bundesländern durchgeführte Einführung der zweigeteilten Laufbahn sowie Friedensmissionen deutscher Polizisten im Ausland und die Aufnahme von Migranten in den Polizeidienst. Ein wichtiger Einschnitt in der Geschichte der Polizei war die deutsch-deutsche Wende im Jahre 1989. In den neuen Bundesländern wurden die obersten Führungsebenen abgelöst und teilweise durch Führungsbeamte aus den alten Bundesländern ersetzt. Die Organisationsstruktur der Polizei wurde der der alten Bundesländer angeglichen (Mussik, 2005).

Sowohl die Organisation der Polizei als auch ihre Beamten mussten in ihrer Geschichte immer einen Spagat zwischen dem Schutz der Funktionstüchtigkeit des Staates sowie der damit einhergehenden Notwendigkeit von

Eingriffen in die Grundrechte und der uneingeschränkten Gewährleistung von Freiheitsrechten gegenüber staatlichen Eingriffen vollziehen (Schwalbe, 2009). Dies beschreibt auch Behr (2008): „Die Polizei kann Angst machen, für die meisten Menschen repräsentiert sie aber auch Macht, Stärke, Autorität, Sicherheit und Omnipotenz.“ (S. 13)

Die Außenwahrnehmung der Polizei wird nach Dorsheimer (2008)

...von vielen unterschiedlichen Faktoren geprägt ... Polizisten haben zwar immer noch einen guten Ruf in der Bevölkerung, dennoch leiden sie darunter, dass überzogene Vorstellungen von Seiten der Bevölkerung und mangelhafte Arbeitsbedingungen ein schlechtes Arbeitsklima schaffen, was häufig zu Missverständnissen zwischen der Polizei und der Bevölkerung führt. (S. 15)

Und Mensching (2008) schreibt:

Die Beschreibung der Polizei als Instanz des Gewaltmonopols verdeckt, dass für die uniformierten Polizeibeamten im Berufsalltag nicht nur die Kriminalitätsbekämpfung und -verfolgung bzw. die Gefahrenabwehr im Mittelpunkt stehen. Immer mehr rücken allgemeine Dienstleistungs- und Hilfefunktionen in den Vordergrund und unterstreichen den diffusen Auftrag der Polizei, für Sicherheit im öffentlichen wie privaten Raum zu sorgen. (S. 72)

Die bereits in Kapitel 2.1 aufgelisteten verschiedenen existierenden „Polizeitypen“ machen die Vielschichtigkeit der Organisation Polizei deutlich.

Bezogen auf die polizeiliche Organisationskultur sind vor allem Gesetze, Leitbilder oder Leitlinien handlungsleitend (Ahlf, 2000).

Kultur in den Polizeien in Deutschland umfasst aber auch Werte und Verhaltensmuster, die Polizisten bei der Ausübung ihrer Aufgaben beeinflussen und prägen. Bezüglich der sogenannten Polizistenkultur (auch *Cop Culture* genannt) zählen nach Ahlf (2000) zu den wesentlichen Gesichtspunkten u. a. „... typische polizeiliche Handlungen, Symbole, Zeremonien, Rituale, Stile, Mythen usw., die natürlich von der jeweiligen Organisationsstruktur (den harten Fakten), aber auch von den praktizierten Werthaltungen, Normen, Orientierungsmustern, Leitbildern usw. (den sogenannten weichen Faktoren) abhängig sind.“ (S. 98) So beeinflusst also nicht nur die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Polizeieinheit, z. B. zur Verkehrspolizei als Teil der Schutzpolizei eines Landes (mit ihrer eigenen Polizistenkultur), die Rolle, in der der Polizist der Feuerwehr gegenübertritt, sondern auch organisationseigene Gesetze und Leitbilder der Polizei als solche.

Die Aufgaben und Kompetenzen der Polizei als Exekutivorgan des Staates sind in den jeweiligen Landespolizeigesetzen geregelt. Darüber hinaus geben die Innenministerien der jeweiligen Bundesländer Leitlinien heraus, die Werte und Ziele darstellen, die sowohl polizeiintern als auch nach außen gelebt werden sollen (Schwalbe, 2009; vgl. auch Kapitel 2.2, Leitbild der Polizei in Baden-Württemberg). Die Leitlinien bzw. -bilder sind allerdings von der internen Leitkultur der Vollzugsbeamten (*Cop Culture*) zu unterscheiden (ebd.).

Wie viele Kulturen der Polizei nun inhärent sind, kann an dieser Stelle nicht beantwortet werden. Auch Tadge (2014) betont, dass unter der Kultur der Polizei weit mehr als eine Organisationskultur verstanden werden sollte. Polizeikultur umfasst normative Rahmenbedingungen polizeilicher Arbeit und ist ein handwerklich-materiales Konzept, dass nicht als instrumentell aufgefasst werden sollte. Vielmehr handele es sich bei Polizeikultur um einen bestimmten Habitus, der sich in polizeispezifischen Männlichkeitskonstruktionen zeigt (ebd., siehe dazu auch Behr, 2006). Es herrschen verschiedene konkurrierende kulturelle Modelle innerhalb der Organisation, denen verschiedene Handlungsmuster zugrunde liegen und die einen gemeinsamen „kulturellen Kern“ (Tadge, 2014, S. 138) haben.

Die genannten unterschiedlichen kulturellen Modelle innerhalb der Organisation Polizei sind beispielsweise die umfangreich erforschte *Polizistenkultur* (Cop Culture), und die Führungskultur, die so genannte *Polizeikultur*.

Die *Kultur* der so genannten *Streifenpolizisten* wird von Behr als *Cop Culture* bezeichnet (von Mensching, 2008, auch *Aktionspraxis* genannt). Sie kann als „spezifische Kultur der handarbeitenden Polizisten“ (Behr, 2000, S. 16) bzw. als der „an den Erfordernissen der Praxis ausgerichtete Gegenentwurf zur Theorie der Polizeiarbeit“ (ebd.) umschrieben werden. Mussik (2005) schreibt dazu:

Die leitende Funktion für das alltägliche Handeln der Polizeibeamten hat in der Organisation Polizei offensichtlich das Wertesystem

der „Cop Culture“ übernommen. Dieses Wertesystem [der Cop Culture] hat sich im Rahmen der täglichen Arbeit der Polizeibeamten über Jahrzehnte hinweg in der Polizei herausgebildet und lässt sich durch von „oben“ implementierte Leitbilder – auch wenn diese in „Workshops“ von mehreren Stunden „kollektiv“ herausgearbeitet werden – nur schwer verdrängen. (S. 75)

Es wird außerdem betont, dass die Herausbildung einer handlungsleitenden Subkultur innerhalb der Organisation Polizei unumgänglich ist (ebd.)

Cop Culture bzw. Polizistenkultur steht für Werte wie Solidarität, Unterstützung und Hilfsbereitschaft. Unter Umständen wird das eigene Leben für einen Kollegen eingesetzt, ggf. setzt auch umgekehrt der Kollege sein Leben ein (Schwalbe, 2009; bei Behr (2008) als Gefahrengemeinschaft betitelt). Polizisten müssen immer wieder in Einsätzen agieren, in denen sie ggf. Gewalt anwenden müssen. Zudem orientieren sie ihr Handeln an Gerechtigkeitsvorstellungen („Was wir tun, ist rechtens.“). Die soziale Welt wird dabei in Kategorien des (Straf-)Rechts wahrgenommen („Ein Täter gehört angemessen bestraft.“). Im Dienst gilt zudem unbedingte Solidarität, und Aufgaben sollen möglichst so erledigt werden, dass sie nicht beanstandet werden müssen (Behr, 2008).

Thielmann (2009) beschreibt *polizeiliche Führungskultur* (bei Behr, 2006, auch als *Management Cop Culture* und von Mensching, 2008, auch als *Aktenpraxis* bezeichnet) als Teil der polizeilichen Organisationskultur. Diese werde sowohl von Führungskräften und Mitarbeitenden, aber auch von

der Umwelt wie Medien, Politik und Gesellschaft beeinflusst. Die innere Führung der Polizei habe sich am Menschenbild und den Werten des Grundgesetzes auszurichten (ebd.).

Die Struktur der *Organisation Polizei* wird in der Polizeidienstvorschrift 100 (PDV 100) als hierarchisch beschrieben. In Einsätzen sind klare Befehls- und Unterstellungsverhältnisse zu gewährleisten (PDV 100, 1999). Anweisungen werden von einer übergeordneten zu einer untergeordneten Stelle weitergegeben (Schumann et al., 2010).

In der PDV 100 ist aber auch die Verpflichtung zu einem kooperativen Führungsverhalten festgelegt, um die Leistung, Arbeitszufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter zu erreichen (PDV 100, 1999). Das kooperative Führungsverhalten beinhaltet Delegation, Beteiligung, Transparenz, Kontrolle, Leistungsfeststellung und -bewertung und einiges mehr. Trotz dieses vorgegebenen kooperativen Führungsverhaltens herrscht in der Polizei de facto nach wie vor die Trennung in Befehlstaktik (die direkte Order, die das Verhalten der Unterstellten detailgenau beschreibt) und Auftrags-taktik (nachgeordnete Unterstellte sollen selbst initiativ werden, um die Intentionen des strategischen Führers umzusetzen) vor. Hier werden kluge und erfahrene Führungskräfte gebraucht, um bestimmte Einsätze mithilfe der einen oder anderen Taktik zu einem optimalen Abschluss zu bringen (Heimann, 2009). Zudem betont Mussik (2005), dass man bereits Mitte der siebziger Jahre versuchte, „...in der Polizei zu einem kooperativen Führungsstil überzugehen. Dieser sollte – ein Widerspruch an sich – mit Hilfe von ent-



sprechenden Dienstanweisungen durchgesetzt werden. Entsprechend gering waren auch die Erfolge.“ (S. 80). Dieser Führungsstil sei bis heute nur punktuell umgesetzt worden (ebd.). Es herrscht also oft ein Spannungsverhältnis zwischen der Cop Culture und den Vorstellungen von Führungskultur in den oberen Polizeietagen.

Polizeiliche Führungskultur wird nach Thielmann (2009) aber auch vom Bürger beeinflusst, beispielsweise durch Gruppierungen wie „Fußballfans beobachten die Polizei“. Auch die Medien wirken auf die Führungskultur ein, wie etwa durch die Verpflichtung zur Weitergabe von Informationen durch die Polizei an die Medien.

Auch der Beamtenstatus mit seiner Unkündbarkeit stellt Herausforderungen für die polizeiliche Führung dar: Einerseits binden sich die Beamten stärker an die Organisation und können ihren beruflichen Werdegang planbar gestalten. Andererseits fehlen Sanktionsmöglichkeiten bei unzureichender Motivation bzw. ausbleibender Leistung. Hier ist Fürsorge für die Mitarbeitenden, aber auch Verantwortung gegenüber der Organisation seitens der Führungskräfte gefragt (Thielmann, 2009).

Weitere Faktoren, die für die polizeiliche Tätigkeit, aber auch für die polizeiliche Führung relevant sind, stellt Thielmann (ebd.) wie folgt dar:

- besondere Kameradschaft und Korpsgeist, die als kameradschaftlich und gegenseitig helfend beschrieben werden können; Entstehen einer Gefahrengemeinschaft durch alltägliche Arbeit

- durch das Tragen von Uniformen und das polizeiliche Umfeld erfolgt eine starke, berufsbezogene Sozialisation
- das Teilen von Erfahrungen aus der Lehrzeit
- einheitliche Aus- und Fortbildung aller Führungskräfte an der Deutschen Hochschule der Polizei
- kommunikative Durchsetzungsfähigkeit, um möglichst keinen Zwang anwenden zu müssen

Schiewek (2009) schreibt zu den Organisationskulturen in der Polizei: „Wo Polizei, da Polizeikultur.“ (S. 224). Schiewek (2009) charakterisiert die Organisation Polizei „...eher als Organisationshybride denn als kulturell homogene Organisationen“ (S. 227) und weist auf eine in der Polizei vorherrschende kulturelle Komplexität hin.

Dies spiegelt sich auch im Paradigma der bereits beschriebenen Polizistenkultur [(*Street*) *Cop Culture*, z. B. Behr, 2000; Christe-Zeyse, 2006; Schiewek, 2009] und Polizeikultur (Management *Cop Culture*, z. B. Behr, 2006; Mensching, 2008; Rowe, 2006) wider.<sup>15</sup> Die Polizistenkultur umfasst die spezifische Akteursperspektive, die sich aus den Erfordernissen der einsatzorientierten Lagebewältigung ergibt, die Polizeikultur hingegen die Anforderungen der Fallbearbeitung bzw. polizeilichen Sachbearbeitung (Christe-Zeyse, 2006a).

Schiewek (2009) schreibt dazu:

---

<sup>15</sup> Diese Unterscheidung wurde ursprünglich von Reuss-Ianni (1993) eingeführt.

Aus dem unterstellten Wechsel des Verständnisses der Organisation als *Familie* zum Verständnis der *Fabrik* auf Seiten der „management cop culture“ ergeben sich für die „street cop culture“ einerseits Verhaltensmaximen, die die selbstverständlich erwarteten Verhaltensweisen innerhalb der „street cop culture“ regeln, als auch andererseits Maximen, die das angemessene Verhalten *zur* „management cop culture“ beschreiben. Beide Maximenkomplexe stellen im Bereich der „street cop culture“ höchst handlungsrelevantes, aber grundsätzlich informelles Wissen dar. (S. 225)

Nicht nur zur Polizei- und Polizistenkultur liegen Studien vor. Schwalbe (2009) beschreibt beispielsweise das *Selbst- und Fremdbild* des polizeilichen Streifenbeamten sowie dessen Leistung, die sowohl polizeiintern als auch extern oftmals zu wenig Anerkennung erföhre. Schon im polizeilichen Studium wird den Anwärtern oft vermittelt, dass der Wechsel zur Kriminalpolizei anzustreben sei und der Streifendienst nur vorübergehender Natur sei. Grobes Fehlverhalten in der kriminalpolizeilichen Tätigkeit, aber auch bei Spezialeinheiten wird oft mit einer Versetzung in den Streifendienst „bestraft“ (ebd.).

Das *Selbstbild der Polizei als Organisation* ist stark von der Außenwahrnehmung der Polizei im Rahmen des Polizeivollzugsdienstes und von der Sozialisation der Beamten in der Organisation abhängig (Dorsheimer, 2008). Ebenso beeinflussen der Respekt der Bevölkerung vor den staatli-

chen Ordnungshütern, die Präsenz der Polizei in den Medien sowie Organisationsinterna wie Bürokratie und das Personalangebot das Selbstbild.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es genauso wenig wie „die“ Polizei „die“ Polizeikultur gibt. Angemessen wäre es, von den Kulturen in den Polizeien zu sprechen. Polizei- und Polizistenkultur zu beschreiben, kann außerdem immer nur eine Momentaufnahme sein. Ein solches Beispiel für die Kulturen der Befragten aus Schutz- bzw. Kriminalpolizei findet sich in Kapitel 8 dieser Arbeit.

Das vorliegende Kapitel hat gezeigt, dass Polizei- und Polizistenkultur durchaus komplex sind und einem stetigen Wandel, u. a. durch den Wandel der Organisation selbst, unterliegen. Polizei- und Polizistenkultur haben einen Einfluss auf das Wahrnehmen und die Handlungen der Polizisten im Einsatz.

Die Außenwahrnehmung der Organisation Polizei, z. B. durch Bürger, Medien oder auch andere BOS, ist aber oft stark vom Bild *der* Polizei abhängig. Ein solches homogenes Bild könnten beispielsweise Feuerwehrleute haben, wenn sie in einem gemeinsamen Einsatz auf *die* Polizei treffen.

#### *4.2 Kultur in den Feuerwehren in Deutschland*

„Das Berufsbild des Feuerwehrbeamten ist geprägt vom Umgang mit Menschen als Teamgefährte aber auch als Opfer. Die Feuerwehrleute haben die moralische Verpflichtung, ihr eigenes Leben zu gefährden, um andere zu retten.“ (Landesfeuerwehrverband Schleswig-Holstein, 2005, o.S.)

Eine Organisationskultur der Feuerwehren in Deutschland oder auch einzelne Feuerwehr- bzw. Wachenkulturen sind zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Arbeit noch nicht systematisch untersucht und beschrieben worden (Yildirim-Krannig, Mähler & Wucholt, 2014). Studien zum Feuerwehralltag sind bislang noch Einzelfälle (z. B. Gorißen, 2003a, 2003b; Horwarth, 2013; Morgenroth & Schindler, 2012). Dies mag auf die Föderalismusproblematik in der Bundesrepublik zurückzuführen sein, die es, vergleichbar mit der Kultur in den Polizeien, schier unmöglich macht eine einheitliche Kultur der Feuerwehren zu beschreiben. So schreibt auch Schwarz (2009) dass „...eine klare Definition des Begriffs „Feuerwehrkultur“ unmöglich ist.“ (S. 132) Auch Morgenroth und Schindler (2012) betonen, dass „...kaum eine Feuerwehr in Deutschland mehr mit einer anderen verglichen werden [kann]. Gesetze der einzelnen Bundesländer lassen viel Spielraum bezüglich der Gestaltung von Arbeitszeit und Organisation der Feuerwehren zu.“ (S. 38) Aus diesem Grund wurden in Kapitel 2.4 der Aufbau, die Strukturen und die Aufgaben der Feuerwehr in Deutschland und der Feuerwehr in Baden-Württemberg beschrieben. Damit wurde der feuerwehrliche Alltag der Befragten der Voruntersuchung und Hauptstudie dieser Arbeit zugänglich gemacht.

Da eine einheitliche (Organisations-) Kultur aber ohnehin nicht dem dieser Arbeit zugrunde liegenden Verständnis entspricht, wird in diesem Kapitel zunächst ein Abriss über Aspekte der Organisationskultur in den Berufsfeuerwehren und den Freiwilligen Feuerwehren gegeben. Ob diese kulturel-

len Aspekte auch bei der Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr eine Rolle spielen, wird Kapitel 8.3 ausführen.

Für viele Feuerwehrleute war bereits in Kindheit und Jugend klar, dass außer dem Beruf bei der Feuerwehr „überhaupt kein anderer Beruf in Frage kommt.“ (Stortz, 2002, S. 168). Über ihre Eltern, meistens die Väter, die bei Freiwilligen oder Berufsfeuerwehren tätig sind, oder über eine Jugendfeuerwehr, kommen sie in Kontakt mit dem Beruf.

Der Mensch spielt neben den Aufgaben der Feuerwehr ebenso eine Rolle im Leben von *Berufsfeuerwehrmännern und -frauen*. Diese müssen im Einsatz und auch auf der Wache Teammitglied sein, Bereitschaftszeit auf der Wache verbringen und oft 24 Stunden am Stück arbeiten. Im Einsatz sind die Feuerwehrleute nicht nur für sich selbst, sondern auch für Kollegen und mögliche Opfer verantwortlich (Gorißen, 2003a). Oft sind sie aber in der Öffentlichkeit und im privaten Umfeld sehr anerkannt (Morgenroth & Schindler, 2012).

Schwarz (2009) strebte in seinem Beitrag zu Kultur und Sicherheit in den Feuerwehren in Deutschland eine Systematisierung der Aspekte der Organisations- und Fehlerkultur in den Feuerwehren an. Folgende Gesichtspunkte machen die Organisationskultur der Berufsfeuerwehren aus (ebd.):

- starke Technikorientierung der Organisation Berufsfeuerwehr [Thimm, 2002, beschreibt einen Feuerwehr-Löschzug als „Symbiose aus Mannschaft und Maschine“ (S. 193) und weiterhin, dass es „Keine Taktik ohne Technik“ (ebd., S. 212) gibt]

- Zugang zum Beruf des Berufsfeuerwehrmannes über vorherige Qualifikationen (handwerkliche Berufe, ingenieur- und naturwissenschaftliche Studiengänge)
- Organisation der Feuerwehr durch strenge Hierarchie geprägt
- Schichtdienst
- Selbstbild/Berufsbild: Professionalität und Spezialisten
- Korpsgeist
- Spezialisten innerhalb der Spezialisten der Berufsfeuerwehr: Spezialeinheiten/Spezialkräfte/Rettungsdienstpersonal

Der Alltag von hauptberuflichen Feuerwehrleuten spielt sich nicht nur auf einer Wache oder im Einsatz ab. Einzelne Abteilungen in den Feuerwehren nehmen auch einen großen Teil der Tagesaufgaben wahr. So gliedert sich beispielsweise die Berufsfeuerwehr in Stuttgart in verschiedene Fachabteilungen der Branddirektion, zu denen die Abteilungen Einsatz und Organisation, Technik, vorbeugender Brand- und Gefahrenschutz sowie die Verwaltung gehören (Feuerwehr Stuttgart, 2014). Bei der Feuerwehr zu sein, bedeutet also weit mehr als „nur“ Feuer zu löschen. Der Einsatzdienst wird im Schichtdienst abgeleistet. Zudem müssen die Feuerwehrmänner und -frauen mit der Entwicklung der Technik Schritt halten. Wissen aus den unterschiedlichsten Bereichen wie der Physik, Chemie, dem Umweltschutz, über Verwaltungsaufgaben bis hin zu Sonderbereichen wie Aufgaben des Rettungsdienstes sind von Bedeutung (Stortz, 2002). Die Berufsfeuerwehr unterhält zusätzlich Spezialeinheiten wie Taucher- oder Höhenrettungs-

gruppen und ist mit Spezialfahrzeugen und -technik (z. B. Messtechnik für Gefahrstoffe) ausgerüstet (Meyreiß et al., 2011).

Berufsfeuerwehrleute, die auf einer Wache bzw. in einer Wachschicht zusammenarbeiten, entwickeln im Wachalltag oft eine eingeschworene Gemeinschaft. Die Mitglieder einzelner Teams arbeiten Einsätze gemeinsam ab und gehen technischen und wirtschaftlichen Aufgaben im Rahmen des vorgegebenen Dienstplans nach (Morgenroth & Schindler, 2012). Die Mitglieder der Teams akzeptieren sich, ohne sich infrage zu stellen, können sich aufeinander verlassen und sich gegenseitig vertrauen. Den Anweisungen der Vorgesetzten wird Folge geleistet, ohne sie infrage zu stellen. Das Denken und Handeln in solchen Teams ist professionell und rational auf eine funktionierende Gemeinschaft ausgerichtet (ebd.). Wie Stortz (2002) schreibt, gilt bei der Feuerwehr auch heute noch der alte Satz: „Einer für alle, alle für einen.“ Der Feuerwehrberuf gilt weiterhin als abenteuerlicher Beruf mit tiefem Sinn (ebd.). Der Berufsfeuerwehrmann Gross (2002) beschreibt den Beruf bei der Feuerwehr als einen, der viel nimmt, aber noch viel mehr gibt. Von einem Großteil der Feuerwehrleute wird ihre Tätigkeit als Lebensaufgabe begriffen; die Identifikation mit dem Berufsbild eines Helfers von Haus aus ist sehr hoch (ebd.).

Für den größten Teil der Bevölkerung in Deutschland gelten Feuerwehrleute als Helden; rund 97 Prozent der Menschen in Deutschland vertrauen ihnen (Gesellschaft für Konsumforschung, 2014). Die *Außenwahrnehmung* der Feuerwehr kann also als durchweg positiv beschrieben werden.



Der größte Teil des Brandschutzes wird in Deutschland von *Freiwilligen Feuerwehren* sichergestellt (vgl. Kapitel 2.3). Thimm (2002) beschreibt Freiwillige Feuerwehrleute als Idealisten, die im Rahmen eines Hobbys bzw. Ehrenamtes ihr Leben für andere Menschen einsetzen. Die Anforderungen an die Freiwilligen sind hoch, nicht nur was die körperliche Fitness und Gesundheit angeht. Auch die Bereitschaft, sich in einer Gemeinschaft ein- und unterzuordnen sowie Einschränkungen im Familienleben und bei der hauptberuflichen Arbeit sind wichtige Herausforderungen (ebd.). Hertel (2002) schreibt dazu:

Der Feuerwehrberuf hat seine Besonderheiten. ... Schichtdienst mit seinen Erschwernissen, aber auch seine Möglichkeiten, die spontane Aufgabenstellung und -durchführung, die Aufgeschlossenheit für beständige Aus- und Fortbildung, das Miteinander auf den Wachen bei der Arbeit wie bei der Bereitschaftszeit, Sinn für Gemeinschaft und Eintreten für Kollegen sind Merkmale, die in der Freiwilligen Feuerwehr genauso gelten. (S. 166)

Auch der Freiwillige Feuerwehrmann Vogt (2002) betont, dass sich die Freiwillige Feuerwehr durch gesellschaftliche Veränderungen zum Spezialisten wandeln musste. Brandschutz ist nur noch ein kleiner Teil der Aufgabe der Freiwilligen Feuerwehr, die Ausbildung ist anspruchsvoller und zeitaufwändiger, das Durchschnittsalter der Mitglieder niedriger. Vielen Kommunen mangelt es zudem an Funktionsträgern, v. a. Maschinisten, von denen das Bewegen der Einsatzfahrzeuge und das Ausrücken der Feuerwehr

abhängt (Müller, 2009). Hinsichtlich der Führung im Einsatz gibt es bei Freiwilligen Feuerwehren im ländlichen Raum heutzutage zwei Extreme: Entweder es fehlt an anforderungsgerechter Führung, oder es gibt zu viele Führungskräfte (Müller, 2011). Eine Führungsbedarfsplanung als Teil der Brandschutzplanung wäre hier nötig, zudem eine einheitliche Führungskräftekennzeichnung mittels farbiger Westen. Zudem fehle, z. B. nach Einsatzübungen, eine neue Auswerte- und Fehlerkultur, und aus Angst vor Fehlern und einer kritischen Öffentlichkeit würden Übungen zu unkritisch ausgewertet (ebd.). Gemeinsame Übungen, z. B. zusammen mit der Polizei, sind für Freiwillige Feuerwehren ebenso wichtig wie das Kennenlernen und gemeinsame Aktionen im Vorfeld von Einsätzen (ebd.).

Zu den internen Problemen kommt hinzu, dass auch die Freiwillige Feuerwehr von der Außenwahrnehmung durch die Bevölkerung abhängig ist. Teils haftet ihr auch noch das Bild eines „Saufvereins“ (Freiwillige Feuerwehr Baar-Schwaben, o. J., o.S.) an. Die Freiwillige Feuerwehr Anwandten-Lind (o. J.) schreibt dazu „Unsere Probleme liegen vor allem in der öffentlichen Wahrnehmung. Hier kommen Klischees und Halbwissen zu einem undurchdringlichen Brei zusammen.“ (o.S.) Gegen diese Wahrnehmung arbeitet die Freiwillige Feuerwehr beständig und betreibt Kampagnen zur Mitgliedergewinnung, u. a. um einsatzfähig zu bleiben und einem Mitgliederschwund entgegenzuwirken. Dabei wird auch verstärkt um Mädchen und Frauen geworben, z. B. mit der vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, dem Deutschen Feuerwehrverband und dem Netz-

werk Feuerwehrfrauen initiierten Kampagne „Frauen am Zug“. Hier wird auf Plakaten mit Slogans wie „Frauen an den Brand-Herd“, „Frauen sind Katastrophen – gewachsen.“ oder „Willkommen im Blaulicht-Millieu“ um weibliche Mitglieder geworben. Auch der Kreisfeuerwehrverband Esslingen-Nürtingen (o. J.) wirbt auf seiner Internetseite und nennt Argumente für den Eintritt in eine Freiwillige Feuerwehr:

„Was bietet die Freiwillige Feuerwehr? Es gibt viele Gründe, Feuerwehrfrau oder Feuerwehrmann zu werden:

- Abwechslung zum Alltag
- Anerkennung bei den Bürgerinnen und Bürgern sowie den Kameradinnen und Kameraden
- das gute Gefühl etwas Sinnvolles zu machen
- die Chance anderen Menschen zu helfen
- neue Freundschaften und eine gute Kameradschaft
- einzigartige Erlebnisse, die nur wenige Menschen erleben dürfen
- Erfolgserlebnisse, die einen stolz machen
- Führungsmöglichkeiten, die sich im Berufsleben widerspiegeln können
- moderne, begeisternde Ausrüstung
- Teamwork, das Spaß macht, mitreißt und fördert
- Wissen, das auch privat genutzt werden kann (evtl. Motorsägenschein, Erste-Hilfe-Kurs für den Führerschein, ggf. Lkw-Führerschein)

- kostenlose ärztliche Vorsorgeuntersuchungen
- Aufwandsentschädigung bei Einsätzen und Lehrgängen
- kostenlosen Unfallversicherungsschutz
- und in manchen Gemeinden auch weitere Vergünstigungen (z. B. ermäßigter Eintritt ins Hallenbad o. Ä.).“ (o.S.)

Auch hier spiegeln sich die Wichtigkeit des Helfens, des Wissenserwerbs, der Anerkennung und Kameradschaft innerhalb der Freiwilligen Feuerwehr wider.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass feuerwehrliche Organisationskulturen das Wahrnehmen und Handeln der Berufsfeuerwehrleute bzw. Freiwilligen Feuerwehrleute in interkulturellen Situationen bzw. im Einsatz mit der Polizei prägen.

Es ist davon auszugehen, dass bei den hauptberuflichen und freiwilligen Feuerwehrleuten eine ähnliche Organisationskultur zu finden ist, auch wenn die Freiwilligen Feuerwehrleute ihre Arbeit neben dem Hauptberuf ausüben. Ergebnisse zur Organisationskultur der Feuerwehren und deren Einfluss auf die Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr werden in Kapitel 8.3 ausgeführt.

#### *4.3 Zusammenfassung: Kultur, Organisationskultur und Kulturen in den Polizeien und Feuerwehren in Deutschland*

Kultur wird als in dieser Arbeit als ein Orientierungssystem betrachtet, dass gruppenbezogen, heterogen, kontextuell (einen Rahmen vorgebend)

und verhaltenssteuernd ist. Es wird davon ausgegangen, dass Kulturstandards als Orientierungssysteme des Wahrnehmens, Denkens und Handelns bzw. Maßstäbe zur Ausführung und Beurteilung von Handlungen in interkulturellen Situationen, wie der Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr, eine Rolle spielen. Weiterhin kann das Handeln von Polizisten und Feuerwehrleuten in gemeinsamen Einsätzen von organisationskulturellen Standardisierungen beeinflusst sein. Organisationskultur bezieht sich dabei auf gemeinsame Orientierungen und Werte, und organisationales Handeln erhält durch Organisationskultur eine gewisse Einheitlichkeit und Kohärenz. Organisationskultur entsteht aus einem Lernprozess. Handlungen, die sich für das Problemlösen als erfolgreich erweisen, werden im Laufe der Zeit zu von den Organisationsmitgliedern akzeptierten Orientierungsmustern für neue Handlungen. Organisationskultur ist sinnstiftend, komplexitätsreduzierend und wird nicht bewusst gelernt.

Polizei- und Polizistenkultur im Speziellen sind komplex und unterliegen einem stetigen Wandel. Sie haben einen Einfluss auf das Wahrnehmen und die Handlungen der Polizisten im Einsatz. Die Außenwahrnehmung der Organisation Polizei ist jedoch von einem einheitlichen Bild *der* Polizei abhängig. Ein solches homogenes Bild könnten beispielsweise Feuerwehrleute haben, wenn sie in einem gemeinsamen Einsatz auf *die* Polizei treffen. Feuerwehrliche Organisationskulturen können das Wahrnehmen und Handeln der Berufs- bzw. Freiwilligen Feuerwehrleute in einer interkulturellen Situation mit der Polizei ebenso prägen.

#### *4.4 Zusammenfassung: Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr*

In Kapitel 2 und Kapitel 3 wurden die Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr im gemeinsamen Einsatz beschrieben. Zunächst wurden die Strukturen und Aufgaben der Polizei und Feuerwehr in Deutschland bzw. in Baden-Württemberg dargelegt. Weiterhin wurden die Konzepte Kultur und Organisationskultur und deren Bedeutung für diese Arbeit erläutert. Die Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr im Einsatz kann als interkulturelle Situation begriffen werden. Zwei Organisationen mit eigenen Aufgaben, Strukturen und Organisationskulturen bzw. organisationskulturell geprägtem Handeln treffen im Einsatz aufeinander. Inwiefern die Organisationskulturen von Polizei und Feuerwehr, auf die in Kapitel 4.1 und 4.2 eingegangen wurde, eine Rolle beim gemeinsamen Einsatz spielen, wird in Kapitel 8.3 ausgeführt.

Wie Strohschneider (2009) feststellt, sollten nicht nur kulturelle Aspekte von Organisationen betrachtet werden, sondern es „...müssen uns also die Aushandlungsprozesse in einem Team sehr viel stärker interessieren als Informationen über die nationale Zugehörigkeit der Teammitglieder oder die Sicherheitskultur der Organisation.“ (S. 25)

Daher wird im Folgenden auf die Anforderungen an die Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr – Koordination, Kommunikation und ge-

gemeinsame mentale Modelle – eingegangen und damit der zweite theoretische Rahmen der Arbeit aufgespannt.

## ANFORDERUNGEN AN DIE ZUSAMMENARBEIT VON POLIZEI UND FEUERWEHR

Kommunikation, Kooperation, ein gemeinsamer Bezugsrahmen und gemeinsame mentale Modelle gelten als Basis des gemeinsamen Handelns in Teams (Badke-Schaub, 2008). Als *Grundlage* der Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr im Einsatz werden in dieser Arbeit die Organisationen mit ihren jeweils eigenen Aufgaben, Strukturen und Organisationskulturen verstanden. Im Folgenden wird auf die *Anforderungen* gemeinsamer Einsätze von Polizei und Feuerwehr eingegangen.

### 5 Interorganisationale Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr in Einsätzen: Koordination, Kommunikation und gemeinsame mentale Modelle

Organisationsübergreifende Zusammenarbeit fordert das Überwinden fachspezifischer Sprachen, gemeinsame Interpretationen der (Einsatz-) Situation und die Regelung von Verantwortlichkeiten (Lauche, 2008).

Für die Frage nach konkreten Faktoren, die die Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr im Einsatz beeinflussen, lohnt ein Blick in die Teamforschung, speziell in die Forschung zu Ad-hoc-Teams, Teams in Hochrisi-

koorganisationen und Hochleistungsteams (z. B. Pawlowksy, Mistele & Geithner, 2008).

### *5.1 Interorganisationale Zusammenarbeit: Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu „normaler“ Teamarbeit*

Die Zusammenarbeit einer Gruppe, die aus Vertretern zweier Organisationen – hier: Polizei und Feuerwehr – besteht, hat zudem Gemeinsamkeiten mit der Arbeit von Action Teams und Ad-hoc-Teams. Im Folgenden wird auf den Unterschied zwischen Gruppen und Teams eingegangen. Hiernach werden die Begriffe Action Team, Ad-hoc-Team und High Responsibility Team (HRT) definiert.

Wenn Einsatzkräfte von Polizei und Feuerwehr zusammenarbeiten, kann man sie als *Team* bezeichnen. In der Literatur wird definitorisch zwischen (Klein-)Gruppen und Teams unterschieden. Teams unterscheiden sich von Gruppen dahingehend, dass klare Zuweisungen von Verantwortlichkeiten an die Teammitglieder erfolgen und dass die Mitglieder der Teams daher unterschiedliche Teamrollen, Wissensstände und Verantwortlichkeiten innehaben (Cannon-Bowers & Converse, 1993; Dyer, 1984; Orasanu & Salas, 1993). Teams sind zeitlich begrenzt oder unbegrenzt zusammengehörige und zahlenmäßig überschaubare Gruppen von Personen, die sich durch eine gemeinsame Zielsetzung und eine relativ hohe, aber begrenzte Autonomie auszeichnen (Bruhn & Ahlers, 2007). Teams sind autonom gegenüber anderen Teams (Badke-Schaub, 2008).



Teams sind demzufolge nicht gleichzusetzen mit Gruppen (Cannon-Bowers, Salas & Converse, 1993). Die Definition von Teams lässt sich auf operative Einsatzeinheiten von Polizei und Feuerwehr übertragen. Treffen Einsatzkräfte von Polizei und Feuerwehr beispielsweise an einer Unfallstelle auf einer Autobahn zusammen, arbeiten sie zeitlich begrenzt zusammen. Das gemeinsame Ziel ist das Bewältigen des Einsatzes bzw. die Gefahrenabwehr. Polizei und Feuerwehr arbeiten autonom, es gibt aber Schnittstellen zwischen den Organisationen, z. B. Absprachen bezüglich der Sperrung von ein oder mehreren Fahrstreifen, die eine Rolle spielen können.

Nach Marks, Sabella, Burke & Zaccaro (2002) sind *Action Teams* als eine spezifische Form von Teams zu verstehen, die hoch interdependente Arbeitsabhängigkeiten aufweisen. Expertise, Informationen und Aufgaben sind auf spezialisierte Individuen verteilt. Action Teams bestehen für eine zeitlich begrenzte Dauer, müssen sich dynamischen Anforderungen der Situation anpassen und handeln in weniger vertrauten und herausfordernden Situationen. Polizei und Feuerwehr agieren aber nicht nur in weniger vertrauten Situation (wie z. B. einem Großschadensereignis) miteinander, sondern auch in alltäglichen, vom Ablauf her bekannten Einsätzen, beispielsweise bei einem Verkehrsunfall auf einer Autobahn.

Die Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr kann also – bezogen auf bestimmte Aspekte, wie die Dauer der Zusammenarbeit, die Abhängigkeit von Aufgaben, die Spezialisierung von Individuen, aber auch die gemeinsamen Ziele – als Teamarbeit verstanden werden. Die Zusammenarbeit

von Polizei und Feuerwehr lässt sich allerdings nicht gänzlich mit „normaler“ Teamarbeit gleichsetzen.

„Interorganisationale Zusammenarbeit ‚vor Ort‘ kann man verstehen als Handeln im ad-hoc Team unter dem Einfluss unterschiedlicher Organisationskulturen.“ (Hofinger, 2009, S. 192)

*Ad-hoc-Teams* sind für einen bestimmten Zweck zusammengestellt und bestehen aus Teammitgliedern, die im Alltag nicht zusammenarbeiten. Sie sind in der Lage, schnell auf Veränderungen zu reagieren und in Nicht-Routine-Situationen zu arbeiten (Devine et al., 1999; Finholt, Sproull & Kiesler, 1990; Mohammed, Hamilton & Lim, 2009; Vickery, Clark & Carlson, 1999). Die meisten Teammitglieder kennen sich untereinander nicht, es gibt allenfalls einige (paarweise) Bekannte (Badke-Schaub, 2008). Arbeit im Ac-hoc-Team kann zu Kommunikationsproblemen führen (Finholt, Sproull & Kiesler, 1990): Etwa kann es nötig sein, über größere Distanzen hinweg zu kommunizieren (z. B. über Funk), es gibt unterschiedliche Expertisen und Führungspersonen (z. B. die unterschiedlichen Einsatzleitungen von Polizei und Feuerwehr), und neue Strukturen für Informationsaustausch und Arbeitsteilung müssen geschaffen werden (Wer macht was wann wie?). Neben effektiver Kommunikation ist auch ein gemeinsames Bild der Situation wichtig für die Arbeit von Ad-hoc-Teams (Mulder, Swaak & Kessels, 2004).

*High-Responsibility-Teams* (HRTs) tragen mit ihrem Handeln hohe Verantwortung für das Leben und die Gesundheit anderer Menschen sowie für

den Schutz der Umwelt (Hagemann, Kluge & Ritzmann, 2011; Weick & Sutcliffe, 2007). Solche Teams sind beispielsweise in der Luftfahrt oder medizinischen Versorgung zu finden, aber auch bei Polizei und Feuerwehr (ebd.).

Die Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr hat folglich Gemeinsamkeiten mit der Arbeit von Action Teams, Ad-hoc-Teams und HRTs.

Polizei und Feuerwehr, die aus verschiedenen Organisationen stammen und in der Zusammenarbeit „ein“ Team bilden, müssen den Gegenstand der Zusammenarbeit, ihre Rollen und Zuständigkeiten aushandeln. Zudem müssen sie sich der unterschiedlichen übergeordneten Ziele der beteiligten Organisationen bewusst sein und die Ziele der eigenen Organisation ausführen. Ferner können sich Einsatzkräfte von Polizei und Feuerwehr ihre Kooperationspartner nicht aussuchen und müssen eventuell mit ihnen unsympathischen Kräften zusammenarbeiten. (Hofinger, 2009). Ebenso müssen sie vor dem Hintergrund unterschiedlicher Organisationskulturen (vgl. Kapitel 4.1 und 4.2) kooperieren. Kulturen, die sich stark unterscheiden, können die Tendenz, die eigene Gruppe positiver wahrzunehmen und zu bevorzugen (In-Group-Bias) erhöhen und zu Konkurrenzdenken führen (Hofinger et al., 2014; Schumann et al., 2010). Zudem gibt es bei der Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr die Notwendigkeit, bestimmte Informationen in die eigene Organisation hinein zu kommunizieren, was einen erhöhten Koordinationsaufwand bedeutet. Ebenso gibt es bei Kooperationen definitionsgemäß keine übergeordnete weisungsbefugte Einheit wie z. B. eine Leitungs-

instanz, die die Einhaltung organisatorischer Regeln und Verhaltensrichtlinien überwacht und sicherstellt. (Gurtner, 2003).

Auf welche Aspekte von Teamarbeit in diesem Kapitel eingegangen wird, wird im Folgenden erläutert. Wie Badke-Schaub (2008) betont, müssen „Gruppenphänomene ... in einem Gesamtkontext von Anforderungen der Situation, Merkmalen der Individuen, Merkmalen der Gruppe, Prozessmerkmalen und Ergebnisdaten analysiert werden. (S. 118)“<sup>16</sup>

Das folgende Kapitel konzentriert sich auf die *Situation* (Einsatz), *Merkmale von Teams* (Einsatzeinheiten von Polizei und Feuerwehr) sowie *Teamprozessmerkmale* (Koordination, Kommunikation, gemeinsame mentale Modelle) und erläutert diese im Kontext der Fragestellungen der Arbeit.

## 5.2 Koordination

Die Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr im gemeinsamen Einsatz erfordert ein hohes Maß an Koordination der Aufgaben und Zuständigkeiten der beiden Organisationen (Lassoga & von Ameln, 2010). Je besser sich Teams hinsichtlich der Aufgaben, Inhalte und Prozesse ihrer Arbeit koordinieren können, desto besser ist am Ende das Ergebnis ihrer Arbeit (Badke-Schaub, 2008). Für Koordination braucht es explizite Kommunikation zwischen den Teams, beispielsweise zwischen den Führungspersonen von Polizei und Feuerwehr. Das Planen der Zusammenarbeit im Rahmen eines Zeitplans umfasst u. a. die Zuweisung von Verantwortlichkeiten (Wer

---

<sup>16</sup> Badke-Schaub verwendet in ihrem Beitrag die Begriffe *Gruppe* und *Team* synonym.

ist für was zuständig?), die Nutzung vorhandener Ressourcen (Wer kann was?), das Setzen von Prioritäten (Was ist zuallererst wichtig?), die Planung von sogenannten Worst-Case-Szenarien (Was passiert, wenn unser Plan nicht aufgeht?) und die Kontrolle der Entscheidungen durch entsprechende Führungspersonen.

In einem gemeinsamen Einsatz müssen Polizei und Feuerwehr zeitgleich Tätigkeiten ausführen, die sie durch Koordination zu gemeinsamen Ergebnissen verbinden. Während die Feuerwehr beispielsweise mit dem Löschen eines Gebäudes beschäftigt ist, muss die Polizei eine Straßensperre errichten. Koordination muss während des Arbeitsprozesses, also dem Einsatz, erbracht werden, und insbesondere dann, wenn es abweichende oder neuartige Arbeitsaufgaben gibt (Buerschaper, 2012).

Der Bedarf nach Koordination führt zu erhöhtem Kommunikationsbedarf innerhalb eines Teams. Effizientere Kommunikation kann durch gemeinsames Planen des Ergebnisses der gemeinsamen Aufgabe und gegenseitige organisationale Bekanntheit erreicht werden (MacMillan, Entin & Serfaty, 2004). Die Teammitglieder brauchen zur effizienten Kommunikation Kommunikationsfähigkeit – und Kommunikation ist zur Koordination des gemeinsamen Handelns, zur Steuerung individueller Denkprozesse und zur Balancierung einer adäquaten Arbeitsbeziehung nötig (Buerschaper, 2012). Denn „Kommunikation ist ein hochgradig vielschichtiges Instrumentarium, welches den Menschen ermöglicht, ungeheure Koordinationsleistungen zu vollbringen.“ (Horn & Strohschneider, 2012, S. 114). Im Fol-

genden wird näher auf die Grundlagen menschlicher Kommunikation, deren Funktionen und deren Eigenschaften in kritischen Situationen eingegangen.

### 5.3 Kommunikation

„Kommunikation ist notwendig, um Informationen in koordiniertes Handeln umsetzen zu können und ggf. kooperatives Handeln zu initiieren, welches der Zielerreichung dient.“ (Badke-Schaub, 2008, S. 118). Bei menschlicher Kommunikation geht es um Interaktion und Information. Jemand möchte etwas wissen, der andere möchte seinem Gegenüber etwas mitteilen (Hofinger, 2008). Kommunikation findet beim gemeinsamen Einsatz von Polizei und Feuerwehr vor dem Hintergrund verschiedener Handlungsstile, unterschiedlichen Wissens und unterschiedlicher Organisationskulturen statt.

Bereits 1948 formulierte Harold D. Lasswell ein grundlegendes Modell der Kommunikation, das als Lasswell-Formel (Lasswell, 1948) bekannt wurde. Die Formel besagt: „Wer sagt was in welchem Kanal zu wem mit welchem Effekt?“ Sie berücksichtigt zwar psychologische Einflüsse (nämlich Intention und Effekt); relevant für das Handeln von Menschen sind aber Bedeutungen, nicht nur die Wörter an sich (Hofinger, 2008). Die übertragenen Botschaften müssen vom Empfänger auch dechiffriert, d. h. verstanden werden.

Kommunikation hat verschiedene *Funktionen*. Nach Hofinger (2008) sind dies die *Informationsweitergabe und -austausch* (Wissen wird für ande-

re zugänglich gemacht), *Strukturierung von Zusammenarbeit* (Funktionen und Rollen müssen festgelegt werden), *Koordination* (Aufgaben werden verteilt und in eine zeitliche Reihenfolge gebracht), eine *gemeinsame Realitätskonstruktion* (Abgleichen von unterschiedlichen mentalen Modellen bzw. Vorstellungen der Realität; für eine Begriffsdefinition siehe Kapitel 5.4.1) sowie das *Schaffen von Beziehungen*.

Kommunikation ist das Ergebnis einer Vielzahl von Einflussfaktoren. Diese stehen ihrerseits miteinander in Beziehung (Badke-Schaub, 2012).

Bezogen auf diese Arbeit kommunizieren *Individuen* (Polizisten, Feuerwehrleute) aus Organisationen (Polizei, Feuerwehr) miteinander. Dies findet in einer bestimmten *Situation* (Einsatz) statt, die bestimmte *Rahmenbedingungen* mit sich bringt (z. B. Tageszeit und Wetter). Um miteinander kommunizieren zu können, werden bestimmte Medien eingesetzt (z. B. Funk, persönliches Gespräch). Die Kommunikation findet schließlich vor dem Hintergrund der *Organisationskultur* von Polizei und Feuerwehr statt (z. B. auf Basis von deren Werten und einer eigenen, tribalen Sprache), sowie vor einem bestimmten *Problemraum* (z. B. Wie viele Informationen zum Einsatz haben wir schon? Wie gehen wir zur Abarbeitung des Einsatzes gemeinsam vor?) und zwischen bestimmten *Gruppen* bzw. *Teams* (z. B. hierarchisch organisierten Einsatz-Teams).

### 5.3.1 *Kommunikation in kritischen Situationen*

In kritischen Situationen, in denen unter Zeit- und Entscheidungsdruck sowie Stress gearbeitet werden muss, wird Kommunikation erschwert (Hofinger, 2008). Gemeinsame Einsätze von Polizei und Feuerwehr können durchaus zeitkritisch sein und die Einsatzkräfte unter Stress setzen, beispielsweise wenn bei einem Brand oder nach einem Verkehrsunfall Menschenleben in Gefahr sind.

Horn und Strohschneider (2012) beschreiben die Funktionen von Kommunikation in kritischen Situationen wie folgt:

- Entwicklung eines *gemeinsamen mentalen Modells* bzw. eines gemeinsamen Verständnisses hinsichtlich der wesentlichen Dimensionen der Krise (in dieser Arbeit: bezogen auf den Einsatz)
- *Informationsaustauschprozesse* (z. B.: Wie wird kommuniziert? Wie wird mit Wissensdefiziten umgegangen?)
- *Individuelle Besonderheiten* (gegenseitige Information über die persönliche Befindlichkeit, z. B. bei physischer Beeinträchtigung)
- *Prozesssteuerung* (Steuerung eines gemeinsamen mentalen Modells, Steuerung der konkreten Kommunikation, Steuerung der Organisationsstruktur je nach Lage bzw. Einsatz)

Diese Punkte zeigen, wie wichtig eine regelmäßige und strukturierte Kommunikation in kritischen Situationen ist.

In solchen Situationen ist jedoch oft zu beobachten, dass die Kommunikation reduziert wird, obwohl die Situation eigentlich mehr und explizite-



re(n) Kommunikation und Austausch verlangen würde. Dies kann sich negativ auf die Bildung und Aufrechterhaltung gemeinsamer mentaler Modelle sowie auf die Koordination auswirken. Andererseits kann auch eine zu hohe Informationsdichte (z. B. eine dichte Folge von Anweisungen für Handlungen) problematisch sein (Hofinger, 2008).

Badke-Schaub (2012) beschreibt Charakteristika von Kommunikation und ihre Bedeutung für den Erfolg und Misserfolg kritischer Situationen. Gemeinsam abzuarbeitende Einsätze, in denen Polizei und Feuerwehr Absprachen treffen müssen, können zum größten Teil als kritische Situationen, also als Situationen, in denen Handlungsbedarf besteht, beschrieben werden. In solchen kritischen Situationen können folgende Aspekte der Kommunikation eine Rolle spielen und zu Problemen führen (ebd.):

- *Interpretation:* Welche Sprache als im Einsatz angemessen gilt und wie detailliert eine Information von einer Einsatzkraft zur anderen überbracht werden sollte, muss von Polizei und Feuerwehr ausgehandelt werden. Dies kann vor, während oder nach dem Einsatz geschehen. Bei der gemeinsamen Sprache im Einsatz spielt die Zuschreibung von Merkmalen zum Gesprächspartner eine Rolle: Will beispielsweise der Einsatzleiter der Feuerwehr dem Einsatzleiter der Polizei vor Ort eine Nachricht überbringen, wird er ggf. auf dessen (angenommenes) Vorwissen Bezug nehmen und entsprechend kommunizieren, etwa mit Fachvokabular. Ist allerdings die Zuschreibung des Vorwissens oder des Merkmals des Gesprächspartners fehler-

haft, kann es zu Problemen in der Kommunikation kommen. Geht der Einsatzleiter der Feuerwehr davon aus, dass der Einsatzleiter der Polizei über bestimmte Abkürzungen innerhalb der Feuerwehr (z. B. „Unser ELW<sup>17</sup> steht an der Ecke Günther-/Goethestraße.“) Bescheid weiß, der Einsatzleiter der Polizei aber den Begriff bzw. die Abkürzung *ELW* nicht kennt, muss dieser beispielsweise rückfragen, und es kommt zu Zeitverlust.

- *physikalisch sichtbare Objekte im Raum*: Auch hier kann es zu Missverständnissen in der Kommunikation kommen. Wenn ein Gesprächspartner der Annahme ist, der andere Gesprächspartner habe die gleiche Sicht auf die Dinge, beispielsweise auf den Einsatzort, dem aber nicht so ist, ist auch hier die Zuschreibung von Merkmalen zum Gesprächspartner fehlerhaft.
- *Kontext und Koordination*: Bestimmte Informationen werden im Kontext ihrer Nachricht interpretiert. Beispielsweise bedeutet für die Feuerwehr die Abkürzung *AAO* Alarm- und Ausrückeordnung, für die Polizei steht *AAO* jedoch für die Allgemeine Aufbauorganisation der Polizei. Der Kontext wird also dann wichtig, wenn Informationen eingeordnet werden müssen und ein gemeinsamer Bezugsrahmen hergestellt werden soll.
- der *vierohrige Empfänger* (Badke-Schaub, 2012; von Thun, 1998): Jede Nachricht hat nach Schulz von Thun vier verschiedene Bot-

---

<sup>17</sup> Einsatzleitwagen.

schaften: die Sachinformation (Wie ist der Sachverhalt zu verstehen?), die Selbstoffenbarung (Was ist das für einer?), die Beziehung (Wie redet der mit mir?) und den Appell (Was will der von mir?). Eine ausschließlich faktenorientierte Kommunikation ist demnach auch im Arbeitskontext nicht möglich. Einer der vier Aspekte kann je nach Situation und Vorgeschichte der Gesprächspartner in den Vordergrund rücken. Welcher Aspekt das ist, hängt vom Denken, den Absichten und den Kommunikationsfähigkeiten der Beteiligten ab (Hofinger, 2008). Kennen sich beispielsweise die Einsatzleiter von Feuerwehr und Polizei und haben sie in der vergangenen Einsätzen keine guten Erfahrungen in ihrer Zusammenarbeit gemacht, ist es möglich, dass der Beziehungsaspekt in späteren Einsätzen in den Vordergrund rückt. Mit der Überbetonung dieser schwierigen Beziehung kann es somit zu Missverständnissen und Problemen in der Kommunikation kommen. Zudem ist nicht nur wichtig, wer etwas zu wem sagt, sondern wie etwas gesagt wird. Nonverbale Kommunikationsmittel wie beispielsweise Gestik und Körperhaltung oder paraverbale Mittel wie die Betonung oder Lautstärke spielen hierbei eine Rolle (Hofinger, 2008). Teilt beispielsweise der Einsatzleiter der Feuerwehr dem Einsatzleiter der Polizei etwas in einem befehlshabenden, herablassenden Ton mit, wird dies einen Einfluss auf die weitere Kommunikation und auch die Beziehung der Beteiligten haben („Der hat in einem Ton mit mir geredet, das geht so gar nicht.“).

Nonverbalen Informationen wird nämlich in der Kommunikation unbewusst oft größere Bedeutung beigemessen (Frey, 1984).

Weiterhin können laut Hofinger (2008) folgende Punkte zu Schwierigkeiten in der Kommunikation in kritischen Situationen führen:

- *Informationsmangel* oder *Überlastung* mit Informationen
- *unklarer Adressat* („Es müsste mal jemand...“) und dadurch bedingt *Verantwortungsdiffusion*<sup>18</sup>

Welche Aspekte tragen nun in kritischen Situationen zu einer *erfolgreichen Kommunikation* bei?

Jede Schnittstelle von bestimmten organisatorischen oder inhaltlichen Bereichen erfordert eine transparente und eindeutig definierte Kommunikation von Aufgaben, Zielen und Verantwortlichkeiten. Eine gemeinsame Sprache, die sich über die Jahre der Zusammenarbeit entwickelt hat, kann dabei von Vorteil sein. So weiß beispielsweise der Einsatzleiter der Polizei nach vielen gemeinsamen Einsätzen gut, in welcher Sprache und in welchem Ton er mit dem Einsatzleiter der Feuerwehr kommunizieren kann. Er weiß dann, ob und welche Abkürzungen er verwenden kann und welche Informationen die Feuerwehr von der Polizei benötigt.

Wichtig für eine erfolgreiche Kommunikation ist also die Art und Weise des Transfers der Informationen: Der Empfänger muss auf „Verstehen“ eingestellt sein, er muss die Informationen gut hören (z. B. über Funk) und entschlüsseln können (Was ist gemeint? Was will der Sender von mir?).

---

<sup>18</sup> Die Verantwortung wird, aktiv oder passiv, auf eine andere Person abgeschoben, z. B. in Situationen, in denen eine Person Hilfe braucht.

Zudem muss die Information vollständig (Was? Wie? Wo? Wer? Wann? Wozu?) und präzise (auch unter Handlungs- und Zeitdruck sollten Alternativen hinterfragt und Worst-Case-Szenarien bedacht werden) sein und alles enthalten, was der Empfänger zum Handeln benötigt. Zudem sollten Informationen regelmäßig einem Update unterliegen, also die Empfänger bei Veränderungen, die die bereits gegebenen Informationen betreffen, auf den aktuellen Stand gebracht werden (Badke-Schaub, 2012; Hofinger, 2008).

Weiterhin sollte Kommunikation immer vorher festgelegten und allen an der Kommunikation Beteiligten bekannten Regeln erfolgen (ebd.). Diese Regeln sollten von den an der Kommunikation beteiligten Organisationen, also der Polizei und der Feuerwehr, idealerweise gemeinsam vor einem gemeinsamen Einsatz entwickelt werden und allen Einsatzkräften bekannt sein. Nicht für alle Einsätze sind aber Standardregeln, beispielsweise sogenannte Standard-Operating-Procedures (SOPs) oder Checklisten, geeignet. Für die wichtigsten Punkte, etwa über welchen Funkkanal die Führungskräfte von Polizei und Feuerwehr kommunizieren könnten und was bei einem Ausfall des Funks zu tun ist, können aber dennoch im Vorfeld eines gemeinsamen Einsatzes verbindliche Kommunikationsregeln festgelegt werden. Solche Einsatzvorbereitungen sind Führungsaufgabe und sollten gemeinsam von den Verantwortlichen beider Organisationen durchgeführt werden.

Bezogen auf die Hierarchie in Einsatzorganisationen ist zu beachten, dass Hierarchie Informationen in beide Richtungen filtern kann (Badke-

Schaub, 2012). Mitarbeitende leiten oft nicht alle Informationen an die Führung weiter, weil sie diese nicht überlasten wollen (Informationsselektion). Möglich ist auch, dass Informationen manipuliert werden, um im bestmöglichen Licht dazustehen (Informationsmanipulation). Andererseits gibt es auch Führungspersonen, die ihre Autorität nicht angreifbar machen wollen und von unterstellten Einsatzkräften keine Informationen erfragen. Die Kommunikation der Gruppe sollte also geübt werden, um idealerweise ein offenes, positives Klima, einerseits innerhalb der Organisation, andererseits zwischen den Organisationen, zu erreichen.

#### *5.4 Die Rolle gemeinsamer mentaler Modelle bei gemeinsamen Einsätzen von Polizei und Feuerwehr*

Teamwissenskonstrukte wie beispielsweise das der gemeinsamen mentalen Modelle haben in den letzten zwei Jahrzehnten einen regelrechten Hype in der Forschung erfahren. *Teamwissen* ist Wissen, dass im Team verteilt und organisiert wird, und ein Teil von *Teamkognition*. Durch Teamwissen entsteht *Teaminteraktion*. Teamwissen ist nicht mit Teamkognition zu verwechseln, beide Begriffe werden aber in vielen Studien synonym verwendet (Wildman et al., 2012). *Teamkognition* sind kognitive Aktivitäten, die auf dem Teamlevel auftreten, und sind sowohl Input als auch Output von Teamprozessen wie beispielsweise Kommunikation und Koordination. Teamwissen und Teamkognition beeinflussen sich gegenseitig, aber die kognitiven Prozesse gilt es vom reinen Wissen zu trennen (ebd.).

Die Forschung der letzten Jahrzehnte im Bereich des Teamwissens kann der nachfolgenden Abbildung 3 entnommen werden. (Die Abkürzung *MM* steht hier für „Mental Model“.)

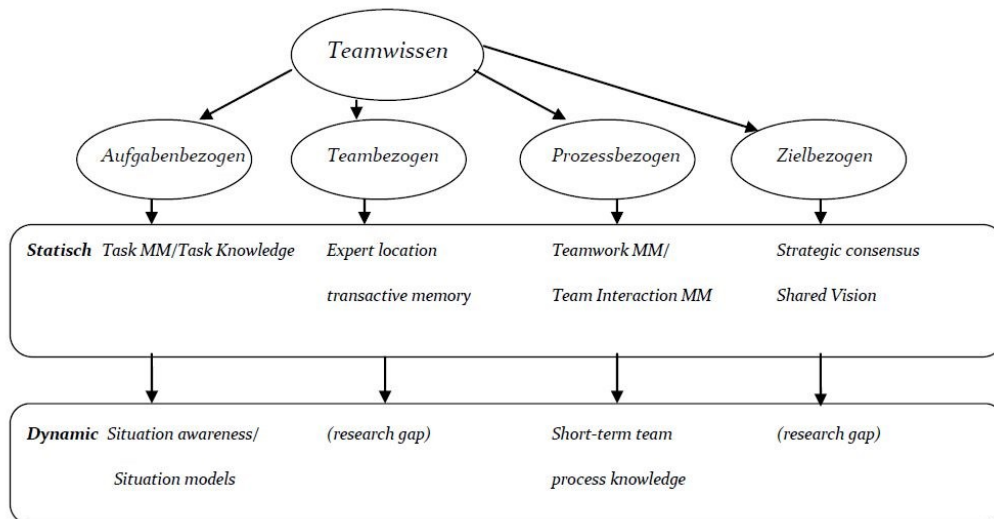


Abbildung 3: Forschung zu Teamwissenskonstrukten (eigene Abbildung, nach Wildman et al., 2012).

*Gemeinsame mentale Modelle* wurden als Teamwissen hauptsächlich aufgabenbezogen (*Task Mental Models*) und prozessbezogen (*Teamwork Mental Model* oder *Team Interaction Mental-Model*) erforscht (Wildman et al., 2012). Doch was genau versteht man unter gemeinsamen mentalen Modellen?

#### 5.4.1 Was sind gemeinsame mentale Modelle? – Begriffsdefinition

*Mentale Modelle* sind im Arbeitsgedächtnis eines Menschen vorhandene, vereinfachte, holistische, resiliente interne Repräsentationen der Realität. Sie entstehen und vergehen unbewusst, schonen die kognitiven Ressourcen

und leiten das Denken und Handeln von Menschen (DeBoer, 2012). Mentale Modelle erlauben Beschreibungen von Systemen und Vorhersagen über den Zustand eines Systems in der Zukunft (Fiore & Schooler, 2004). „Unter einem mentalen Modell kann man die Summe aller handlungsleitenden Konzepte verstehen, die sich auf Personen, Situationen und Ereignisse beziehen.“ (Badke-Schaub, 2008, S. 121).

Das gemeinsame Wissen über die zusammen zu erledigende Aufgabe, die aktuelle Situation sowie die Rollen, Funktionen und Ressourcen der jeweils anderen Organisation wird in der Forschung zu effektiver Zusammenarbeit und Interaktion in Teams als *Shared Mental Model* (geteiltes mentales Modell) bezeichnet (z. B. Cannon-Bowers, Salas & Converse, 1993; Fiore & Schooler, 2004; Mathieu, Heffner, Goodwin, Salas & Cannon-Bowers, 2000; Stout, Cannon-Bowers, Salas, Milanovich, 1999). Shared Mental Models wurden in den vergangenen 25 Jahren intensiv erforscht. Diese Forschung bezog sich vor allem auf Zusammenarbeit in Teams (z. B. Yen et al., 2003), Problemlösen in Teams (z. B. Fuller & Magerko, 2011), Effektivität bzw. Leistung von Teams (z. B. Bolstad & Endsley, 1999; Langan-Fox, Anglim & Wilson, 2004; Marks, Sabella, Burke & Zaccaro, 2002) und Teamprozesse (z. B. Mathieu et al., 2000; Salas, Cooke & Rosen, 2008). In der Literatur findet man unterschiedlichste Bezeichnungen für diese geteilten mentalen Modelle, beispielsweise *Team Mental Model* (z. B. Langan-Fox, Code & Langfield-Smith, 2000; Lim & Klein, 2006; Mohammed & Dumville, 2001), *Shared Team Mental Models* (z. B. DeChurch & Mesmer-



Magnus, 2010b), *Group Cognition* (z. B. Mohammed, Kilmoski & Rentsch, 2000), *Shared Understanding*, *Mutual Mental Models* oder *Team Mind* (z. B. Badke-Schaub, 2008b, Cannon-Bowers et al., 1993). Im Deutschen wird oft der Begriff *geteilte mentale Modelle* verwendet. In dieser Arbeit wird jedoch die Bezeichnung *gemeinsame mentale Modelle* genutzt, da das Wort *geteilt* eine Assoziation im Sinne von *Teilen* (Aufspaltung oder Zergliederung) hervorrufen könnte.

Die Begriffe *Common Ground* (gemeinsamer Bezugsrahmen), *Shared Mental Model* (gemeinsames mentales Modell) und *Shared Understanding* (gemeinsames Problemverständnis) werden oft synonym verwendet (Hofinger, 2009; Johnson & O'Connor, 2008). Daher folgt an dieser Stelle eine Abgrenzung dieser Begriffe.

*Shared Understanding* wird als Grad der kognitiven Überlappung und Gemeinsamkeit von Meinungen, Erwartungen und Wahrnehmungen bezogen auf ein bestimmtes Ziel beschrieben (z. B. Cohen & Gibson, 2003; Mitchell, 1996). Teammitglieder brauchen, um effektiv zusammenzuarbeiten und ein gemeinsames Ziel zu erreichen, ein gemeinsames Problemverständnis von Inhalt und Prozess des Problems sowie ein gemeinsames Verständnis über einander (z. B. Mulder, Swaak & Kessels, 2002; Smart et al., 2009). Die Grundlage gemeinsamer mentaler Modelle ist die Theorie des *Common Ground*, des gemeinsamen Bezugsrahmens, die in der psycholinguistischen Kommunikationstheorie von Clark und Mitarbeitenden beschrieben wurde (Clark, 1996). Reicht die Schnittmenge zweier oder mehr-

rer kognitiver Bezugsrahmen von mindestens zwei Kommunikationspartnern aus, um das Ziel von Kommunikation (beispielsweise das Treffen einer Entscheidung) zu erreichen, spricht man vom gemeinsamen Bezugsrahmen. Die kognitiven Bezugsrahmen der Kommunikationspartner bestehen aus Vorwissen, Einstellungen, Überzeugungen und Stereotypen und gelten als über die Zeit relativ stabil. Weiterhin bestehen die kognitiven Bezugsrahmen aus situationsbezogenen Elementen wie z. B. aktuellen Wahrnehmungsinhalten oder dem bisherigen Verlauf der Kommunikation. So könnte die Polizei beispielsweise bereits vor einem Einsatz um den von der Feuerwehr benötigten Platz für deren Fahrzeuge wissen und entsprechende Absperrmaßnahmen einleiten. Während die Kommunikationspartner Informationen austauschen, treffen diese subjektiven Bezugsrahmen aufeinander. Ein Partner bringt Informationen in die Kommunikation ein. Erst wenn der andere Kommunikationspartner, beispielsweise durch verbale Zustimmung oder Ablehnung, angezeigt hat, dass er die Information aufgenommen hat, gilt sie als Teil des gemeinsamen Bezugsrahmens. Der gemeinsame Bezugsrahmen kann sowohl Ausgangspunkt als auch Ergebnis von Kommunikation sein (Bromme, Jucks & Rambow, 2004; Clark, 1996). Die *Grundlage gemeinsamer mentaler Modelle* bilden also Kommunikation und ein gemeinsamer Bezugsrahmen (Common Ground).

Was sind nun gemeinsame mentale Modelle?

Effektive Teamarbeit verlangt, dass Teammitglieder überlappende kognitive Repräsentationen von Aufgaben, Abläufen und Verantwortlichkeiten

bestimmter Rollen haben (Cannon-Bowers, Salas & Converse, 1993). *Gemeinsame mentale Modelle* sind Wissensstrukturen, die alle Mitglieder eines Teams haben, und die ihnen dabei helfen, Erklärungen und Erwartungen an die Aufgabe zu generieren sowie ihr Verhalten an die Herausforderungen der Aufgabe und an andere Teammitglieder anzupassen. Sie haben Einfluss auf eine gelingendere Kommunikation und Koordination. Ein gemeinsames mentales Modell im Team kann als Entscheidungs- und Handlungsgrundlage dienen (Knigge et al., 2014; Orasanu & Salas, 1993). Ein Team kann sich unter hoher Arbeitsbelastung effektiv anpassen und den Teammitgliedern ist es dank gemeinsamer mentaler Modelle möglich vorherzusagen, was die Kollegen tun werden. Teammitglieder können somit Erwartungen an die Aufgabe und die Art der Zusammenarbeit bilden. Dadurch verringert sich die Notwendigkeit expliziter Abstimmung (Bierhals, 2008).

Gemeinsame mentale Modelle sind wichtig für effiziente Interaktion im Team sowie für die Leistung und Effektivität eines Teams (z. B. Kilmoski & Mohammed, 1994; Kraiger & Wenzel, 1997; Peterson, Mitchell, Thompson & Burr, 2000; Rasker, Post & Schraagen, 2000; Rentsch & Hall, 1994; Rouse, Cannon-Bowers & Salas, 1992; Salas, Prince, Baker & Schreth, 1995). Marks et al. (2002) betonen die Wichtigkeit von gemeinsamen mentalen Modellen für die Teamarbeit. Sie ermöglichen es den Teammitgliedern, unter denselben Annahmen und Erwartungen über die Rollen und Verantwortlichkeiten anderer Teammitglieder zu arbeiten. Die Führung ei-

nes Teams spielt beim Aufbau von gemeinsamen mentalen Modellen eine Schlüsselrolle (Bierhals, 2008).

Mentale Modelle sind im Gegensatz zu kognitiven Schemata leichter zu verändern und haben unterschiedliche Stabilität (Cannon-Bowers et al., 1993). Ein einmal allen Beteiligten bekanntes gemeinsames mentales Modell sollte daher ständig aktualisiert werden. Gerade in Einsatzsituationen, die dynamisch sein können, ist es wichtig, dass sich Polizei und Feuerwehr zu festgelegten Zeiten über das aktuelle mentale Modell des Einsatzes austauschen. Was dann beispielsweise in gemeinsamen Lagebesprechungen gesagt wurde, gilt als das neue, aktuelle gemeinsame mentale Modell. Welche Arten der gemeinsamen mentalen Modelle es gibt und wie stabil diese über die Zeit sind, wird im folgenden Abschnitt erläutert.

#### 5.4.2 Arten von gemeinsamen mentalen Modellen

Jedes Teammitglied bringt in eine Interaktions- bzw. Kommunikationssituation ein individuelles mentales Modell ein. Die Literatur unterscheidet verschiedene mentale Modelle. Dieser Arbeit liegt die Aufteilung nach Cannon-Bowers et al. (1993) zugrunde, die Mathieu, Heffner, Goodwin, Salas und Cannon-Bowers (2000) angepasst haben.

Folgende, von unterschiedlicher Stabilität geprägte mentale Modelle, lassen sich demnach unterscheiden (ebd.):

- Das *Ressourcen-Modell* beinhaltet Wissen über die Funktionsweise vorhandener Ressourcen sowie wahrscheinliche Ausfälle (beispiels-

weise Anzahl von Einsatzkräften), Wissen über die Verfügbarkeit und Begrenztheit von Ressourcen sowie Wissen über Vorgehensweisen. Das Ressourcen-Modell gilt als das stabilste mentale Modell, da beispielsweise die Ressourcen für bestimmte Einsatzstichworte bei der Feuerwehr nur selten verändert werden.

- Das *Aufgaben-Modell* beinhaltet Wissen über aufgabenrelevantes Vorgehen, Eventualitäten und mögliche Szenarien, Aufgabenstrategien und (einschränkende) Umweltbedingungen. Das Aufgaben-Modell zeichnet sich durch mittlere Stabilität aus. Es ist dynamischer, da sich beispielsweise Aufgaben und Vorgehen von Einsatz zu Einsatz unterscheiden können.
- Das *Prozess-Modell*<sup>19</sup> beinhaltet das Wissen über Rollen und Verantwortlichkeiten, Informationsquellen und -flüsse, Kommunikationskanäle, Interaktionsmuster und gegenseitige Abhängigkeiten. Auch das Prozess-Modell ist eher als mittel-stabil anzusehen. Verantwortlichkeiten, Informationsquellen und Kommunikationskanäle können von Einsatz zu Einsatz wechseln.
- Das *Team-Modell* beinhaltet Kenntnisse und Erwartungen über das Wissen, die Fähigkeiten, Einstellungen, Möglichkeiten, Präferenzen und Tendenzen anderer Teammitglieder. Es wird als relativ instabil angesehen, da sich Fähigkeiten und Präferenzen der anderen Teammitglieder sowie die Kenntnisse und Erwartungen darüber schnell

---

<sup>19</sup> Ursprünglich als *Team Interaction Model* bezeichnet.

ändern können. Zudem können Teammitglieder wechseln bzw. ein Team verlassen und durch andere Teammitglieder ersetzt werden. Dies spielt bei der Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr eine Rolle, da dort in unterschiedlichen Einsätzen auch unterschiedliche Einsatzkräfte kooperieren müssen.

Die hier aufgelisteten Modelle von Cannon-Bowers et al. (1993) werden für die vorliegende Arbeit um das *Umwelt-Modell* erweitert. In kooperativen Einsätzen von Polizei und Feuerwehr sind eine gemeinsame Kenntnis über die Örtlichkeiten des Einsatzes und die Umgebung von Bedeutung. Mit Umwelt können ebenso andere Organisationen oder Personen gemeint sein, die außerhalb von Polizei und Feuerwehr beim gemeinsamen Einsatz unterstützen können (beispielsweise der Rettungsdienst, das Technische Hilfswerk oder Psychosoziale Notfallhelfer).

Die unterschiedlichen mentalen Modelle können helfen, sich besser an das Verhalten von anderen Teammitgliedern anzupassen. Sie liefern zudem Wissen über Erwartungen bezüglich der Zusammenarbeit im Team und wie diese Zusammenarbeit strukturiert ist bzw. abläuft.

Vor allem das Team-Modell ist bei der Effektivität und Leistung eines Action Teams von Bedeutung (z. B. Lim & Klein, 2006). In der Hauptstudie dieser Arbeit konnten Hinweise auf die Bedeutung des Team-, des Prozess- und des Aufgaben-Modells für die Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr gefunden werden (siehe Kapitel 8.5).

Druskat und Pescosolido (2002) beschreiben Einflussfaktoren auf die Entstehung eines gemeinsamen mentalen Modells im Team. Erstens sind dies *Vorerfahrungen in Teams* (ihre gemeinsame Geschichte), zweitens spielen die *Aufgabe* des Teams und drittens die *Organisationskultur und -umwelt* eine Rolle (vgl. auch Kraiger & Wenzel, 1997).

Um im Rahmen dieser Arbeit zu untersuchen, ob gemeinsame mentale Modelle eine Rolle im gemeinsamen Einsatz von Polizei und Feuerwehr spielen, wurden diese drei Punkte in die Auswertung der Hauptstudie einbezogen. Es wurde nach Vorerfahrungen in der Zusammenarbeit gefragt sowie nach gemeinsam zu erledigenden Aufgaben im Einsatz. Zudem wurden Aspekte der Organisationskultur von Polizei und Feuerwehr erfragt.

#### 5.4.3 *Operationalisierung und Erfassung von gemeinsamen mentalen Modellen*

Gemeinsame mentale Modelle sind vorrangig in Organisationspsychologie, Sozialpsychologie und kognitiver Psychologie bezogen auf Teamarbeit, Teamprozesse und Teamperformance untersucht worden. Sie sind kein einheitlich messbares Konzept, kongruente Standards der Operationalisierung fehlen (Cooke, Salas, Cannon-Bowers & Stout, 2000; DeChurch & Mesmer-Magnus, 2010a; Hinsz, 2004; Manser & Burtscher, 2008; Mesmer-Magnus & DeChurch, 2009). Durch die Vielfalt der Formen von Teamarbeit sind die Forschungsergebnisse zu gemeinsamen mentalen Modellen sehr unterschiedlich und oft widersprüchlich (Busch & Lorenz, 2010).

Erhebungsmethoden für gemeinsame mentale Modelle sind beispielsweise die computerbasierten Netzwerktechniken Pathfinder und UCINET, die sich auf Ähnlichkeitsbewertungen stützen. Ebenso wurden das Concept Mapping (eine Visualisierung von Konzepten und deren Zusammenhängen), die Kartensortiermatrix/Kartensortiertechnik sowie die Repertory Grid Technique (Zuordnung von Eigenschaften zu vorgegebenen Konstrukten) in verschiedenen Studien zur Erfassung von gemeinsamen mentalen Modellen verwendet (Langan-Fox, Code & Langfield-Smith, 2000; Mohammed, Klimoski & Rentsch, 2000). Auch Fragebögen zu gemeinsamen Erwartungen von Teammitgliedern bzw. zur Erfassung des Teamprozesses und der Teamperformance können zur Operationalisierung und Erfassung von gemeinsamen mentalen Modellen herangezogen werden (ebd.).

Weiterhin können gemeinsame mentale Modelle durch kognitive Interviewtechniken (beispielsweise durch offene Interviews, Frage-Antwort-Interviews), Gruppendiskussionen, Protokollanalysen (zur Analyse von Entscheidungsprozessen), Inhaltsanalyse (Analyse von verschriftlichtem oder verbalem Material) und Beobachtung erfasst werden (Langan-Fox et al., 2000).

### *5.5 Zusammenführung der Theorie*

Die in diesem Kapitel genannten *Anforderungen* und die in Kapitel 3 und 4 beschriebenen *Rahmenbedingungen* der interorganisationalen Zu-



sammenarbeit von Polizei und Feuerwehr sind voneinander abhängig und zusammenhängend und sollen im Folgenden zusammengeführt werden.

Die nachstehende Abbildung 4 zeigt das Individuum (Polizist(in), Feuerwehrfrau oder -mann), die Organisation als Überbau, also als Rahmenbedingung, die in bestimmte (gesetzliche) Strukturen eingebunden ist bzw. den Handlungsrahmen für die Individuen setzt. Außerdem hat jede Organisation eine ganz eigene, heterogene Kultur. Das Individuum wird in der dieser Arbeit als Ausgangspunkt verstanden und in der Interaktion in und mit seinem Kontext (Organisation, Organisationskultur, Zusammenarbeit in Teams) betrachtet. Zwischen den handelnden Individuen, beispielsweise den Führungskräften von Polizei und Feuerwehr, können Koordination, Kommunikation und gemeinsame mentale Modelle bei der Zusammenarbeit am Einsatzort bedeutsam sein. Zudem arbeiten die Individuen in Teams zusammen, sowohl im eigenen Team (z. B. einer Einsatzeinheit der Polizei) als auch mit anderen Teams (anderen Einsatzeinheiten, z. B. von der Feuerwehr). Koordination und Kommunikation bilden hierbei die Grundlage für die Bildung und Aufrechterhaltung von gemeinsamen mentalen Modellen.

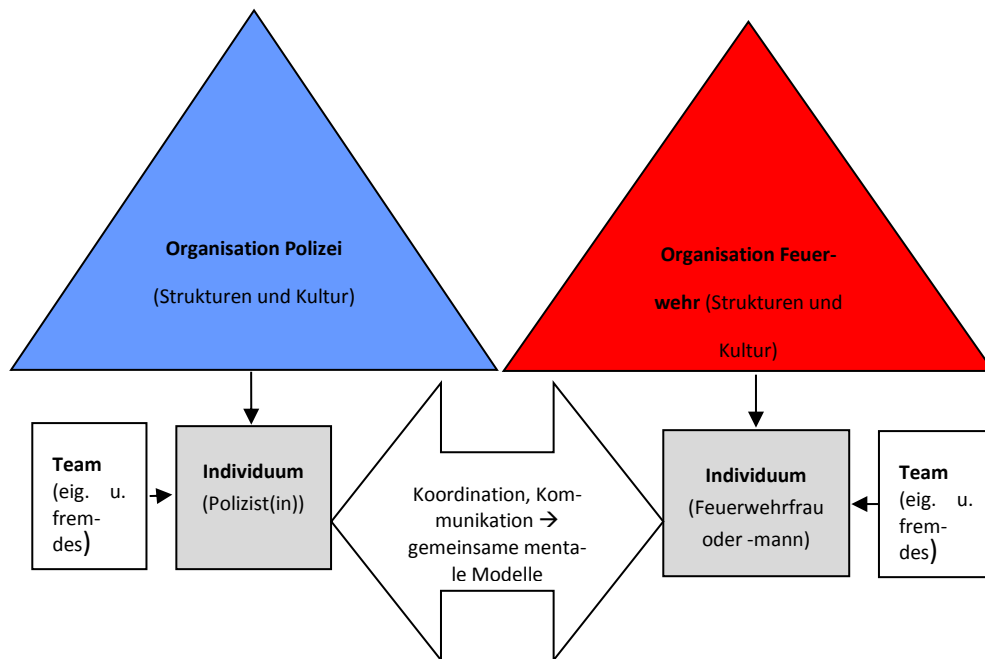


Abbildung 4: Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr vor dem Hintergrund einer Vielzahl von Faktoren, Zusammenführung der Theorie (eigene Darstellung).

Im folgenden Kapitel werden die Fragestellungen dieser Arbeit vorgestellt.

## 6 Fragestellungen

Die zentrale, übergreifende Frage dieser Arbeit lautet: *Was charakterisiert die Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr im Einsatz?*

Weitere Fragen sind:

1. Welche Rahmenbedingungen existieren bei der Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr?

- Bei welchen Einsätzen kommt es zu einer Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr?
- Welche Gesetze bzw. Vorschriften oder Leitlinien regeln die Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr?

2. Charakteristika der Zusammenarbeit und Organisationskultur:  
Worauf bauen gemeinsame Einsätze von Polizei und Feuerwehr auf?

- Welche organisationskulturellen Unterschiede bestehen zwischen Polizei und Feuerwehr?
- Was genau wissen Polizisten und Feuerwehrleute über die jeweils andere Organisation?
- Nehmen sich Polizisten und Feuerwehrleute im gemeinsamen Einsatz als *ein* Team wahr?
- Wollen Polizisten und Feuerwehrleute zusammenarbeiten, oder wird der gemeinsame Einsatz eher als Last empfunden?

3. Wer redet wann wie mit wem? (Kommunikation als Voraussetzung zur Bildung von gemeinsamen mentalen Modellen )

- Wie werden Informationen bezüglich des Einsatzes ausgetauscht?
- Welche Informationen werden von wem wie ausgetauscht?

4. Die konkrete Situation: Inwiefern spielen gemeinsame mentale Modelle eine Rolle bei der Zusammenarbeit?

- Kennen die jeweiligen Einsatzkräfte von Polizei und Feuerwehr die Arbeitsweise der jeweils anderen Institution?
- Wenn ja, was ist bekannt, woher und auf welcher Führungsebene?

5. Welche Probleme gibt es bei der Zusammenarbeit zwischen Polizei und Feuerwehr?

- Was sind laut Erfahrungsberichten von Einsatzkräften der beiden Organisationen zentrale Probleme der interorganisationalen Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr?

Diese Fragen werden in Kapitel 8 vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Hauptstudie beantwortet.

## 7 Methodische Vorüberlegungen, Methoden und Datenauswertung

In diesem Kapitel werden methodische Vorüberlegungen, die Voruntersuchung zur Entwicklung des Interviewleitfadens für die Hauptstudie sowie die Durchführung und Auswertung der Hauptstudie beschrieben.

### *7.1 Methodische Vorüberlegungen und Überblick über das Vorgehen*

Da die Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr noch ein weitgehend unerforschtes Feld darstellt, stützt sich diese Arbeit nicht auf für den Be-

reich der interorganisationalen Zusammenarbeit bereits etablierte Literatur und Methoden. Für die vorliegende Arbeit wurde zunächst Literatur zum Thema Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr sowie zur Zusammenarbeit von BOS gesichtet (vgl. Kapitel 1.2). Auch Erfahrungen aus der Projektarbeit der Autorin flossen in die Konzeption der Untersuchung ein.

Um erste relevante Merkmale der Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr zu ermitteln, wurde eine Voruntersuchung durchgeführt. Anhand der Ergebnisse dieser Voruntersuchung wurden erste relevante Charakteristika der Kooperation von Polizei und Feuerwehr ermittelt und als Kategorien formuliert. Die Ergebnisse aus der Voruntersuchung wurden zusammen mit den theoretischen Grundlagen aus der Literaturrecherche bei der Erstellung des Interviewleitfadens für die qualitative Hauptstudie berücksichtigt.

Für die Auswertung der Experteninterviews wurden ein Kategoriensystem und ein Kodierleitfaden erstellt, in die sowohl die induktiv gebildeten Kategorien aus der Voruntersuchung als auch die Themen aus dem Interviewleitfaden (Hauptstudie) einfließen. Die Ergebnisse der Hauptstudie führten zur Aufstellung eines Modells interorganisationaler Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr (vgl. Kapitel 8.7). Die Ergebnisse werden schließlich vor einem theoretischen und praktischen Hintergrund der Arbeit diskutiert, darüber hinaus werden praktische Implikationen der Resultate der Studie veranschaulicht (vgl. Kapitel 9.2 und 9.3).

Im folgenden Abschnitt werden der methodische Ansatz und die angewendeten Methoden erläutert.

### 7.1.1 *Der qualitative Forschungsansatz*

Um die Fragestellungen dieser Arbeit beantworten zu können, wird auf Methoden der qualitativ-empirischen Forschung zurückgegriffen.

Da sich in der Literatur nur wenige Forschungsergebnisse bzw. theoretische Grundlagen zum Thema der interorganisationalen Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr fanden, eignete sich für die Voruntersuchung und die Hauptstudie dieser Arbeit ein *qualitativer Forschungsansatz*. Dieser Ansatz ist vor allem dann geeignet, wenn, wie im vorliegenden Fall, der Forschungsgegenstand noch relativ unerforscht ist (Diekmann, 2001).

Wrona (2006) beschreibt die Merkmale qualitativ-empirischer Forschung und hebt vor allem die Kontextabhängigkeit qualitativer Methoden hervor: „[Es]...wird versucht, auf der Grundlage idiografischer (d.h. das Einmalige beschreibender) Methoden den Untersuchungsgegenstand in seiner gesamten Vielfalt zu erfassen und insbesondere auch die Beziehungen von Merkmalen des untersuchten Gegenstands untereinander und zu seinem Kontext zu berücksichtigen“ (S. 192). Gemein ist allen Methoden der qualitativ-empirischen Forschung, dass das Erkenntnisprinzip das *Verstehen* des zu untersuchenden Phänomens, auch aus der Perspektive des Subjekts, ist. Diese Sicht wird z. B. im Rahmen von Interviews erfasst. „Der Text bildet damit das empirische Material in der qualitativen Sozialforschung“ (ebd., S. 193).

Folgende Säulen qualitativen Denkens (nach Mayring, 2002) liegen dieser Arbeit zugrunde:

- *Einzelfallbezogenheit*: Ergebnisse der Forschung können sich vom Einzelfall wegbewegen, müssen sich aber immer wieder auf ihn beziehen können. Die Angemessenheit der Verfahrensweisen und Ergebnisinterpretationen muss laufend am Einzelfall überprüft werden können.
- *Methodenkontrolle*: Die angewandten Methoden müssen einer ständigen Kontrolle unterzogen werden. Die Schritte des Forschungsprozesses müssen dokumentiert werden und regelgeleitet ablaufen. Je offener der Forschungsprozess dabei ist, desto genauer muss dokumentiert werden.
- *Forscher-Gegenstands-Interaktion*: Forscher und Gegenstand verändern sich während des Forschungsprozesses. Die Daten entstehen in sozialen Interaktionsprozessen. Dadurch entsteht ein natürlicher Eingriff in den Gegenstandsbereich.
- *Ganzheit*: Es sollte nach umfassenden Bedeutungsstrukturen (ganzheitliches Denken) gefragt werden. Analytische Trennungen in Variablen sind sinnvoll, müssen aber immer wieder in einer ganzheitlichen Betrachtung zusammengeführt und korrigiert werden.
- *Problemorientierung*: Qualitatives Denken sollte sich auf praktische Problemfelder beziehen.

- *Argumentative Verallgemeinerung:* Es kann vor dem Hintergrund der Einzelfälle argumentiert werden, warum diese verallgemeinerbar sind. Es muss begründet werden, auf welche Situationen und Bereiche die Erkenntnisse verallgemeinerbar sind.
- *Induktion:* Induktive Verfahren müssen kontrolliert werden. Zum Beispiel können aus ersten Untersuchungen Vermutungen gewonnen werden, die es danach zu erhärten gilt.
- *Quantifizierbarkeit:* Quantifizierungen sind wichtig zur Absicherung und Verallgemeinerbarkeit der gewonnenen Erkenntnisse. Es können Anknüpfungspunkte für quantitative Untersuchungsverfahren aufgezeigt werden.

Die Orientierung an den Säulen des qualitativen Denkens wurde dieser Arbeit zugrunde gelegt. Diese bilden laut Mayring (2002) die Grundlage qualitativer Untersuchungspläne und -verfahren. Qualitative Forschungsmethoden haben Stärken und Schwächen (Wrona, 2006). Die wohl gewichtigste Stärke liegt demnach im Entdeckungszusammenhang: Mit qualitativen Methoden und Auswerteverfahren können neue Konzepte, Hypothesen oder Theorien generiert werden. Eine zentrale Schwäche dagegen liegt in der geringen Reichweite der Befunde bzw. in der Schwierigkeit der Verallgemeinerbarkeit der Erkenntnisse (ebd.).



### 7.1.2 Datenerhebung für Voruntersuchung und Hauptstudie: Experteninterviews

Als Erhebungsverfahren für die Voruntersuchung und die Hauptstudie wurde das *halbstandardisierte Experteninterview* gewählt. Halbstandardisierte Interviews ermöglichen offene und geschlossene Fragen sowie Fragenkomplexe. Das ermöglicht eine Interaktion zwischen Experte und Interviewer und lässt auch spontane Antworten der Experten zu (Bortz & Döring, 2006). Dem Interviewer wird somit ein flexibler Umgang mit den genannten Inhalten erlaubt und die Möglichkeit für Nachfragen gegeben. Nach Ullrich (2006) können Experteninterviews auch als Explorationsinstrument eingesetzt werden, um zunächst ein Feld zu erschließen und dieses dann mit darauf abgestimmten Methoden detailliert zu untersuchen. *Experten* sind am Handlungszusammenhang Interessierte oder aktiv Beteiligte, die dem Interviewer insofern voraus sind, als dass sie über Wissen verfügen, das zwar nicht nur sie haben, das aber nicht jedem zugänglich ist – das *Expertenwissen* (Meuser & Nagel, 2002). Ebenso „...von Interesse ist die interviewte Person als Funktionsträger, nicht als Privatperson. Der Experte steht für eine Problemperspektive, die typisch ist für den institutionellen Kontext, in dem er sein Wissen erworben hat und in dem er handelt.“ (ebd., S. 469). Es interessiert hier der Experte als Repräsentant seiner Gruppe (hier: die Organisation Polizei bzw. Feuerwehr), der über Prozess- und Deutungswissen in speziellen beruflichen Handlungsfeldern verfügt (Flick, 2007). Experten sollten das zu erschließende Feld möglichst breit repräsentieren, und es sollte ein

breites Spektrum von Experten rekrutiert werden (Ullrich, 2006). Im Experteninterview wird nicht nur das Expertenwissen als solches erhoben, sondern auch die persönlichen Wertungen der Interviewten (ebd.).

### *7.1.3 Auswertungsmethoden für die Voruntersuchung und die Hauptstudie: Qualitative Inhaltsanalyse*

Für das Textmaterial aus der Voruntersuchung und der Hauptstudie eignete sich die *qualitative Inhaltsanalyse* als Auswertungsverfahren. Indem sie theoretische Vorinformationen einbezieht, dient diese Methode der Gewinnung neuer Erkenntnisse über den Forschungsgegenstand. Sie gilt als regelgeleitetes und methodisch kontrolliertes Verfahren (Mayring, 2008). Sie will nicht vorab festgelegte Hypothesen widerlegen oder bestätigen (obwohl dies laut Mayring, ebd., durchaus möglich wäre), sondern den individuellen Fall analysieren und darauf aufbauend Erkenntnisse formulieren.

Das Ablaufmodell der Qualitativen Inhaltsanalyse muss an das Material und die jeweilige Fragestellung angepasst werden (Mayring, 2010). Das allgemeine inhaltsanalytische Ablaufmodell beinhaltet die folgenden Stufen (Mayring, 2010):

1. Festlegung des Materials
2. Analyse der Entstehungssituation
3. formale Charakteristika des Materials
4. Richtung der Analyse
5. theoretische Differenzierung der Fragestellung

6. Bestimmung der dazu passenden Analysetechnik
7. Festlegung des konkreten Ablaufmodells
8. Festlegung und Definition der Kategorien/Kategoriensystem
9. Definition der Kodier-Kontext-Auswertungseinheit
10. Analyseschritte gemäß jeweiligem Ablaufmodell mit Kategoriensystem
11. Rücküberprüfung des Kategoriensystems an Theorie und Material
12. bei Veränderungen erneuter Materialdurchlauf
13. Anwendung der inhaltsanalytischen Gütekriterien

Bei der *Voruntersuchung* ist mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse eine induktive Kategorienbildung möglich. Als Analysetechnik (Stufe 6) der Interviews der Voruntersuchung wurde die Technik der Zusammenfassung in Form von induktiver Kategorienbildung gewählt.

Zur Datenauswertung der *Hauptstudie* wurde die Analysetechnik der inhaltlichen Strukturierung herangezogen. Die zu erarbeitende Struktur wurde an „Themen, Inhalte[n], Aspekte[n]“ (Mayring, 2002, S. 89) des Gesamtmaterials ausgerichtet. Bestimmte Aspekte werden unter vorher festgelegten Ordnungskriterien aus dem Material herausgefiltert, und das Material wird aufgrund bestimmter Kriterien eingeschätzt. Die Strukturierung wird eher deduktiv durchgeführt. Zur Strukturierung gehören die formale, inhaltliche, typisierende und skalierende Strukturierung (Mayring, 2010). Das Material

soll durch diese Technik eine bestimmte Struktur bekommen, die in Form eines Kategoriensystems an das Material herangetragen wird (ebd.).

Die folgende Abbildung 5 fasst die verwendeten Auswertungsmethoden für Voruntersuchung und Hauptstudie zusammen.

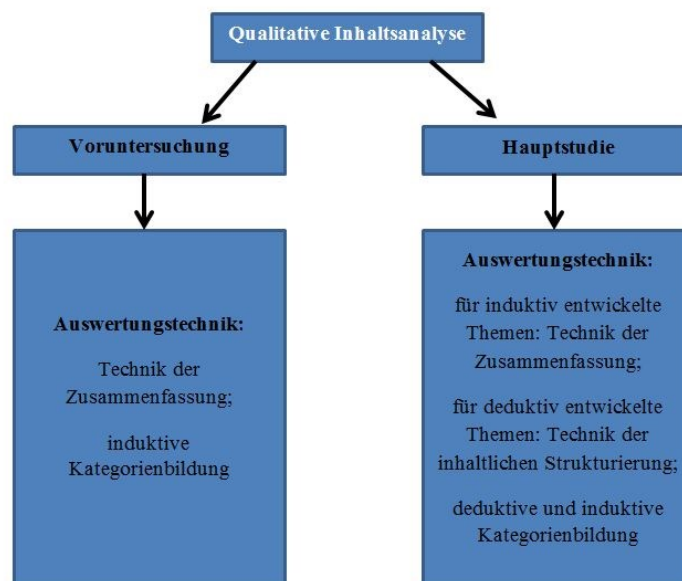


Abbildung 5: Verwendete Auswertungstechniken innerhalb der qualitativen Inhaltsanalyse (eigene Darstellung).

#### 7.1.4 Gütekriterien

Laut Mayring (2002) sollten die Ergebnisse einer Studie anhand von Gütekriterien eingeschätzt werden. Die Maßstäbe quantitativer Forschung können dabei nicht einfach übernommen werden, sondern die *Qualität* der Forschung muss erwiesen sein. Beispielsweise lässt sich – ausgehend von den klassischen Gütekriterien der sozialwissenschaftlichen Methodenlehre bzw.

der klassischen Testtheorie: Validität, Reliabilität und Objektivität – die *Reliabilität* (Exaktheit der Messung) nicht einfach auf die qualitative Forschung übertragen. Menschen verändern sich im Laufe der Zeit. Somit sind neue Gütekriterien anzulegen, und diese müssen den Methoden angemessen sein (ebd.). Auch Wrona (2006) nimmt eine eher kritische Haltung gegenüber der Anwendbarkeit klassischer Gütekriterien ein. Bezogen auf die Reliabilität könne ein „Test“ (beispielsweise ein Interview) gar nicht exakt repliziert werden, da die Stabilität des Untersuchungsgegenstandes nicht gegeben ist. Ebenso sei die Überprüfung der *Validität* einer Interviewsituation (direktes Nachprüfen der Authentizität und Ehrlichkeit von Interviewäußerungen) sowohl ethisch als auch inhaltlich problematisch (Bortz & Döring, 2006). *Objektivität* sollte vor allem hinsichtlich der Tätigkeit des Forschenden (Transparenz des methodischen Vorgehens) vorhanden sein, verhindert aber nicht, dass eine subjektive Weltsicht des Befragten erfasst wird (ebd.). Ein Beleg der Objektivität ist die Beobachterübereinstimmung, die für die Daten der Hauptstudie berechnet wurde.

Mayring (2002, S. 144 ff.) schlägt daher die folgenden sechs übergreifenden Gütekriterien qualitativer Forschung vor, die in dieser Arbeit angewandt wurden:

1. *Verfahrensdokumentation*: Der Forschungsprozess und die verwendeten Techniken und Messinstrumente müssen bis ins Detail dokumentiert und nachvollziehbar sein.

2. *Argumentative Interpretationsabsicherung*: Interpretationen des Materials müssen argumentativ begründet werden, nach Alternativdeutungen ist zu suchen.
3. *Regelgeleitetheit*: Analyseregeln müssen eingehalten werden, aber Analyseschritte müssen auch während des Forschungsprozesses modifiziert werden dürfen.
4. *Nähe zum Gegenstand*: Die Untersuchung knüpft an die Alltagswelt der beforschten Subjekte an.
5. *Kommunikative Validierung*: Die Ergebnisse werden dem Beforschten nach der Untersuchung noch einmal vorgelegt und/oder mit diesem diskutiert.
6. *Triangulation*: Verschiedene Datenquellen, Theorieansätze und/oder Methoden werden bei der Untersuchung herangezogen.

Für die vorliegende Arbeit wurde sowohl das methodische Verfahren dokumentiert als auch die Analyseregeln der qualitativen Inhaltsanalyse befolgt. Die Nähe zum Gegenstand bzw. der Alltagswelt der Befragten war durch die Arbeit der Autorin im Kontext des Forschungsprojektes gegeben. Eine Einigung über das Datenmaterial (Transkripte) wurde gemeinsam von Autorin und Befragten anhand des Vorlegens der Transkripte und ggf. der Rückmeldung der Befragten (kommunikative Validierung) hergestellt. Zudem wurden bei der Erstellung der deduktiven Kategorien verschiedene Theorieansätze einbezogen (Triangulierung).

Mit der Intercoderreliabilität weist Mayring (2008) auf ein wesentliches spezifisches inhaltsanalytisches Kriterium hin, auf das in Kapitel 7.3.7 eingegangen wird.

Im folgenden Abschnitt wird zunächst das Vorgehen bei der Durchführung und Auswertung der für diese Arbeit durchgeführten Voruntersuchung beschrieben.

## *7.2 Voruntersuchung zur Entwicklung des Interviewleitfadens für die Hauptstudie*

Die für die Voruntersuchung durchgeführten Experteninterviews sollten dazu dienen, einen ersten, qualifizierten Einblick in die Aspekte der Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr zu bekommen. Dies gelang durch die Befragung von einem Vertreter der Polizei und drei Vertretern der Feuerwehr.

### *7.2.1 Befragte, Durchführung und Auswertung der Experteninterviews*

Der Vertreter der Polizei arbeitete zum Zeitpunkt des Interviews für die Polizei in Niedersachsen; die Vertreter der Feuerwehr waren Mitarbeitende der Feuerwehrschule des Landes Baden-Württemberg. Alle Teilnehmenden waren männlich.

Der Kontakt zum Vertreter der Polizei erfolgte auf einer Konferenz; der Kontakt zu einem der Vertreter der Feuerwehr fand während eines Seminars statt, an dem der Befragte und die Autorin teilnahmen. Alle Teilnehmenden

wurden vor Durchführung der Interviews per E-Mail kontaktiert und erneut um ein Gespräch gebeten. Das Interview mit dem Vertreter der Polizei wurde im Büro des Befragten bzw. an seiner Dienststelle durchgeführt. Die Interviews mit den Befragten der Feuerwehr wurden im Büro eines der Befragten durchgeführt. Aus Zeitgründen wurde das Interview mit den drei Befragten gemeinsam durchgeführt. Die drei Befragten beantworteten im Verlauf des Interviews alle gestellten Fragen jeweils aus ihrer Sicht. Die Interviews wurden als offene, halbstandardisierte Befragungen durchgeführt (Leitfaden siehe Anhang A). Die Teilnehmer konnten sich frei zu allem äußern, was sie zum Thema der Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr als wichtig erachteten. Es gab vorformulierte Themenkomplexe, die erfragt werden sollten, aber keine festgelegte Reihenfolge dieser Themen. Sie bezogen sich vorrangig auf

- einschränkende Faktoren der Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr,
- die Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit sowie
- auf Erfahrungsberichte der Befragten über gemeinsame Einsätze mit der jeweils anderen Organisation.

Das Interview mit dem Befragten der Polizei dauerte ca. 49 Minuten; das mit den Befragten der Feuerwehr ca. 47 Minuten. Alle Interviews wurden von der Autorin dieser Arbeit durchgeführt. Nach mündlicher Einwilligung der Interviewpartner wurden die Gespräche mit einem digitalen Aufnahmegerät erfasst. Die zu den Interviews gehörenden Audiodateien befinden sich



den auf der DVD im Anhang B. Die Interviews wurden von der Autorin mit der Transkriptionssoftware „F4“ vollständig in Microsoft Word transkribiert. Hierbei wurden die Transkriptionsregeln nach Gläser und Laudel (2009) zugrunde gelegt, beispielsweise wurde Dialekt in Schriftdeutsch übertragen, nichtverbale Äußerungen (z. B. Lachen) nur transkribiert, wenn sie einer Aussage eine andere Bedeutung gaben, und Unterbrechungen sowie unverständliche Passagen wurden gekennzeichnet. Die transkribierten Interviews wurden dann in MAXQDA2007<sup>®</sup> übertragen. Die Software unterstützt die qualitative Daten- und Textanalyse. Mit MAXQDA2007<sup>®</sup> wurde die Kodierung einzelner Textstellen vorgenommen.

Zur Auswertung der Interviews wurde, wie weiter oben bereits beschrieben, die Technik der Zusammenfassung (Mayring, 2010) gewählt. Einzelne Aussagen aus den Interviews wurden somit zusammengefasst und einem Kategoriensystem<sup>20</sup> zugewiesen. Die Themen, die mit diesem Kategoriensystem beschrieben bzw. zusammengefasst werden, werden im folgenden Abschnitt dargestellt.

### 7.2.2 Zusammenfassung der Ergebnisse der Voruntersuchung

Für alle vier Befragten zusammengefasst lassen sich die gefundenen Themen wie folgt beschreiben. Zitate aus den Interviews sind im folgenden Abschnitt *kursiv* gedruckt. Bei den wörtlichen Zitaten wird der Code des

---

<sup>20</sup> Der Begriff *Code* meint in dieser Arbeit *Kategorien*.

Experteninterviews sowie die entsprechende Zeile in der Transkription beigefügt, z. B. B2-1 FW\_78-80.

- Die Befragten nannten „*zwei Welten, die nebeneinander existieren*“ (jeder hat seine Aufgabe und bearbeitet seinen Einsatz) (B2-1 FW\_370-371). Es gab hierbei Einzelteams, bestehend aus Einsatzkräften von Polizei und Feuerwehr, die ab und an kooperieren, aber ihre Aufgaben parallel bearbeiten. In solchen Fällen wurde eine gute Zusammenarbeit beobachtet.
- Probleme in der Zusammenarbeit gab es bei rechtlichen und aufgabenspezifischen Grauzonen, wo keine klare Abgrenzung der Organisationen gegeben war (z. B. bei Umweltstraftaten, aber auch bei Verkehrsunfällen bzw. der Unfallaufnahme). Die Frage für die Befragten war hier vor allem: Was genau ist in einem bestimmtem Einsatz Arbeit der Feuerwehr und was Arbeit der Polizei? Hier gab es sogenannte Pflichtaufgaben und Kann-Aufgaben. Amtshilfe wurde beispielsweise als Kann-Aufgabe genannt.
- Eine Rolle in der Zusammenarbeit spielte ebenso das Auftreten der anderen Organisation am Einsatzort (die Polizei wurde von der Feuerwehr beispielsweise als „*sehr selbstbewusst*“ bezeichnet (B1-FW\_183-184)).
- Ein „Sich-Kennen“ und Vertrauen in die andere Organisation wurde als Voraussetzung für eine gute Zusammenarbeit gesehen, ebenso wie gewachsene Beziehungen zueinander. In diesem Zusammenhang

wurde auch historisch gewachsene Zusammenarbeit (am Beispiel von Verkehrsunfällen) genannt („Das war schon immer so.“)

- Es sollte eine Unterscheidung zwischen eher seltenen und Alltags-einsätzen erfolgen. Wichtig für die seltenen Einsätze war eine gemeinsame Einsatzplanung im Vorfeld.
- Bevor Mitglieder der Feuerwehr ihre Ausbildung beginnen, haben sie bereits viele verschiedene Fähigkeiten bzw. Berufe erlernt (z. B. Ingenieure, Handwerker); dies ist bei der reinen Polizeiausbildung nicht vorhanden. Diese Erfahrungen ermöglichen Feuerwehrleuten einen Blick über das Feuerwehr-Berufsfeld hinaus. Das gilt sowohl für Freiwillige als auch für Berufsfeuerwehrleute.
- Ein gegenseitiges Informieren über das, was als nächstes im Einsatz passierte, wirkte sich positiv auf die Zusammenarbeit aus.
- Ansprechpartner oder Verbindungsbeamte aus der jeweils anderen Organisation wirkten sich positiv auf die Zusammenarbeit aus. [Als wichtig wurde dabei erachtet, dass es immer derselbe Ansprechpartner ist, „...*dass es wirklich wachsen muss*“ (B2-FW\_441).]
- Von Vorteil war es, die jeweils andere Organisation und ihr Wesen, ihre Arbeitsweisen kennenzulernen, z. B. gemeinsame Übungen miterleben.
- Bei der Polizei herrschte aus Feuerwehrsicht ein stark ausgeprägtes Hierarchiedenken (bedingt durch die Ausbildung und die in den

meisten Fällen gegebene Notwendigkeit, sich hocharbeiten zu müssen).

- Ein Kennen der Rollen, Funktionen, Aufgaben und Zuständigkeiten der jeweils anderen Organisation wurde als wichtig genannt. Insgesamt war darüber aus Sicht beider Organisationen aber wenig Wissen vorhanden.
- Schnittstellen im Sinne von gemeinsamen Besprechungen oder Tagungen waren zwischen Berufsfeuerwehr und Polizei eher gegeben als zwischen Freiwilliger Feuerwehr und Polizei.
- Es gab bestimmte Zwänge, denen die Polizei unterlag („Staatsanwalt im Nacken“, Verpflichtung zur Strafverfolgung, hochsensible Informationen, die nicht weitergegeben werden dürfen). Dies führte seitens der Polizei zu hohem Sicherheitsbewusstsein.
- Gemeinsame Fortbildungen von Polizei und Feuerwehr, speziell zusammen mit der Freiwilligen Feuerwehr, wären wünschenswert.
- Zu Kompetenzgerangel kam es vor allem bei Einsätzen, bei denen die Aufgaben nicht klar voneinander abgegrenzt waren (z. B. Wasserrettung).
- Die Feuerwehr übernahm teils Aufgaben für die Polizei (z. B. Türöffnung), obwohl dies nicht ihr Zuständigkeitsbereich ist, und umgekehrt.
- Es herrschte auf Seiten der Polizei und Feuerwehr teils ein Nichtwissen über rechtliche Strukturen (Zuständigkeiten) im Einsatz.

In den folgenden Aufzählungen finden sich die Codesysteme für die Organisation Polizei und Feuerwehr aus der Voruntersuchung, entnommen aus MAXQDA2007®.

*Codesystem Polizei*

- Selbstbild
- gesetzliche Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit
- Verpflichtung zur Zusammenarbeit
- Erfahrungswerte
- Weitergabe von Traditionen
- negative Aspekte der Zusammenarbeit mit der Feuerwehr
  - gemischte Lagen
  - Probleme auf Führungsebenen
  - unterschiedliches Wissen
  - unterschiedliche (originäre) Aufgaben
  - unterschiedliche Ausrüstung
  - unterschiedliche Sichtweisen auf den Einsatz
  - Zusammenarbeit auf Bundesautobahnen
  - unterschiedliche Interessen von Polizei und Feuerwehr
  - Unterschiede in der Zusammenarbeit mit Berufsfeuerwehr oder Freiwilliger Feuerwehr
  - Befindlichkeiten
  - originäre Aufgaben der Polizei

- nicht-originäre Aufgaben der Polizei, die die Polizei ausführt
  - Entwicklung der Zusammenarbeit über viele Jahre
- positive Aspekte der Zusammenarbeit mit der Feuerwehr
  - gemeinsame Absprachen
  - gleiche Interessen von Polizei und Feuerwehr
  - Zusammenarbeit mit Berufsfeuerwehr
- lebenslange Zugehörigkeit zur Organisation
- Entwicklungs-/Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb der Organisation

#### *Codesystem Feuerwehr*

- Selbstbild
- kein Unterordnen in (ur-)eigenen Lagen
- unterschiedliche Ausrüstung
- Möglichkeiten der Verbesserung der Zusammenarbeit
- Wahrnehmung der Polizei durch die Feuerwehr
- negative Aspekte der Zusammenarbeit mit der Polizei
  - nicht-originäre Aufgaben der Feuerwehr, die die Feuerwehr ausführt
  - Kompetenzgerangel
  - unterschiedliche Führungsweisen
  - unterschiedliche Arbeitsweisen
  - unterschiedliche organisationsinterne Sprachen

- Unkenntnis der Arbeitsweise/Aufgaben der Polizei
- unterschiedliche Organisationsstrukturen
- unterschiedliche Interessen
- unterschiedliche originäre Aufgaben
- Seltenheit der Ereignisse, in denen Zusammenarbeit stattfindet
- wenig Verzahnung/Absprachen
- Auftreten der Polizei gegenüber der Feuerwehr
- gemischte Lagen
- unklare/ungeklärte Zuständigkeiten
- unscharf abgetrennte Aufgabengebiete
- positive Aspekte der Zusammenarbeit mit der Polizei
  - Verbindungspersonen von der Polizei
  - Kenntnis der Arbeitsweise/Aufgaben der Polizei
  - auf Erfahrungen der Polizei zurückgreifen können
  - Vertrauen
  - Zusammengehörigkeitsgefühl innerhalb BOS
  - klare Aufgaben(-verteilung)
  - gegenseitige Unterstützung bei gemeinsamem Problem
  - gegenseitiges „Sich-Kennen“
- gemeinsame Geschichte der Zusammenarbeit
- Verständnis für das Vorgehen der Polizei im Einsatz
- parallele „Zusammen“-Arbeit

- Einbringen erlernter Berufe in das Feuerwehrwesen
- Zugang zur/Werdegang bei der Feuerwehr

In der folgenden Tabelle 1 werden ausgewählte, in den Interviews der Voruntersuchung gefundene Themen der entsprechend nutzbaren Theorie bzw. Forschung zugeordnet.



Tabelle 1: Zuordnung der Kategorien der Voruntersuchung zu den theoretischen Grundlagen dieser Arbeit (eigene Darstellung).

Themen aus der Voruntersuchung	In dieser Arbeit dargestellte Theorie/Forschung
Zwei Organisationen, die zeitlich begrenzt miteinander kooperieren	Interorganisationale Zusammenarbeit (mit Aspekten von Teamarbeit) (vgl. Kapitel 5.1)
„Wesen“ der anderen Organisation und die gegenseitige Wahrnehmung	Organisationskultur (vgl. Kapitel 3.2)
Ausbildung und Werdegang bei Polizei und Feuerwehr	Organisationsstruktur/Organisationskultur (vgl. Kapitel 2 und 3.2)
Gemeinsame Fortbildungen und Einsätze; Grauzonen bei Zuständigkeiten;  Wissen über die andere Organisation, gegenseitiges Informieren, Kennen der Rollen, Funktionen, Aufgaben und Zuständigkeiten der anderen Organisation; Wissen über rechtliche Rahmung der Zusammenarbeit	Kommunikation und gemeinsame mentale Modelle (vgl. Kapitel 5.3 und 5.4)

### *7.3 Die Hauptstudie*

Im Folgenden werden die Entwicklung des Interviewleitfadens, die Stichprobe sowie die Durchführung und Auswertung der Experteninterviews beschrieben.

#### *7.3.1 Entwicklung des Interviewleitfadens*

Der Interviewleitfaden wurde für die Organisationen Polizei und Feuerwehr entwickelt. Jede Organisation sollte identische Fragen beantworten.

Die Fragen wurden folgenden Blöcken zugeordnet:

- Einleitung
- Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit
- Schnittstellen bei der Zusammenarbeit
- Kommunikation/gemeinsame mentale Modelle
- Organisationskultur

Der Interviewleitfaden für Polizei und Feuerwehr befindet sich in Anhang A.

#### *7.3.2 Stichprobe*

Insgesamt wurden 20 Vertreter bzw. Vertreterinnen aus den Organisationen Polizei und Feuerwehr für die Hauptstudie interviewt.

##### *Polizei*

Die Stichprobe der Hauptstudie dieser Arbeit bestand, bezogen auf die Organisation Polizei, aus zehn Polizeibeamten, die allesamt in Baden-

Württemberg im Dienst waren. Alle Teilnehmenden waren männlich. Das Alter der Teilnehmer wurde nicht explizit erfragt. Einige Teilnehmer gaben ihr Alter dennoch im Laufe des Interviews an. Diese Polizeibeamten waren zwischen 33 und 53 Jahre alt.

Ein Teilnehmer war in leitender Funktion der Verkehrspolizei Pforzheim tätig. Vier Teilnehmer waren bei der Polizei Pforzheim, im Revierdienst/Streifendienst, bei der Unfallaufnahme sowie bei der Autobahnpolizei tätig.

Ein Teilnehmer aus dem Polizeipräsidium Stuttgart war im Dezernat für Tötungsdelikte, Todesermittlungen und Brand-Waffen-Sprengstoffdelikte tätig; vier weitere Teilnehmer in Stuttgart im Revierdienst/Streifendienst.

### *Feuerwehr*

Die Stichprobe bestand aus zehn Feuerwehrleuten, die alle ihren Dienst in Baden-Württemberg versahen. Neun der zehn Teilnehmenden waren männlich, eine Befragte weiblich. Das Alter der Teilnehmer wurde nicht explizit erfragt. Die Teilnehmenden waren zwischen sieben und 36 Jahren bei der Feuerwehr aktiv.

Alle zehn Teilnehmenden waren zum Zeitpunkt der Befragung hauptberuflich an der Landesfeuerwehrschule in Baden-Württemberg beschäftigt. Alle bis auf einen Teilnehmenden hatten Erfahrungen im Einsatz bei einer Berufsfeuerwehr. Fünf der Teilnehmenden waren in der Vergangenheit oder zum Zeitpunkt der Befragung aktiv im Dienst bei der Freiwilligen Feuerwehr.

### 7.3.3 *Durchführung der Experteninterviews*

Die Interviews wurden in den Jahren 2010 und 2011 von der Autorin dieser Arbeit durchgeführt. Sie wurden mit Hilfe eines digitalen Diktiergerätes aufgezeichnet. Die zugehörigen Audiodateien befinden auf der DVD im Anhang B. Zu Beginn jeder Befragung wurde die Zustimmung zur Aufzeichnung der Befragung eingeholt und die anonymisierte Aufbereitung und Darstellung der Daten zugesichert. Die Audiodateien wurden für die anschließende Auswertung transkribiert und anonymisiert. Mithilfe des Interviewleitfadens wurden nach einer kurzen Einleitung seitens der Interviewerin und der Vorstellung des jeweiligen Befragten Fragen zu Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit, Schnittstellen der Zusammenarbeit, Kommunikation im Einsatz und Organisationskultur gestellt.

Die Teilnehmenden konnten sich frei zu allem äußern, was sie zu den gestellten Fragen als wichtig erachteten. Es gab vorformulierte Fragen, aber keine festgelegte Reihenfolge dieser Fragen.

#### *Polizei*

Der Kontakt zu den Vertretern der Polizei erfolgte über die übergeordnete Behörde der Beamten in Verbindung mit einem Schreiben des Erstgutachters dieser Arbeit. Nachdem die Erlaubnis der Behörde (Polizeipräsidium Stuttgart), Interviews führen zu dürfen, vorlag, wurden der Autorin die Interviewpartner samt Kontaktdaten per E-Mail vom Polizeipräsidium Stuttgart übermittelt. Die Autorin kontaktierte daraufhin diese Beamten per E-

Mail und erfragte mögliche Interviewtermine. Alle acht angeschriebenen Beamten antworteten und erklärten sich zu einem Interview in ihrer Dienststelle bereit. Die Interviews wurden sodann durch die Autorin in den jeweiligen Büros der Beamten oder Besprechungsräumen der Dienststellen durchgeführt.

Der Kontakt zu den beiden übrigen Beamten erfolgte in einem Fall über einen persönlichen Kontakt mit einem Beamten und im zweiten Fall über eine Recherche der Autorin im Internet. Die beiden Befragten wurden ebenso per E-Mail kontaktiert und um ein Interview gebeten. Beide Beamte erklärten sich dazu bereit. Auch diese Interviews wurden jeweils in den Büros der Befragten durchgeführt. Die zehn Interviews mit den Polizisten dauerten im Mittel 39,2 Minuten. Das kürzeste Interview dauerte 16 Minuten, das längste Interview 117 Minuten.

#### *Feuerwehr*

Der Kontakt zu den Vertretern der Feuerwehr erfolgte über den Leiter der Landesfeuerwehrschule Baden-Württemberg. Er erteilte der Autorin die Erlaubnis, mit Angestellten der Landesfeuerwehrschule Interviews zu führen. Der Leiter suchte die Befragten nach ihrer Erfahrung in der Zusammenarbeit mit der Polizei aus und vermittelte der Autorin die Kontakte zu den Befragten und die jeweiligen Interviewzeiten. Die Autorin konnte so an zwei Terminen je fünf Interviews nacheinander, jeweils an der Landesfeuerwehrschule Baden-Württemberg, führen. Die Gespräche fanden entweder

in den Büros der Befragten oder in Besprechungsräumen statt. Insgesamt wurden zehn Interviews geführt.

Die zehn Interviews mit den Feuerwehrleuten dauerten im Mittel 16 Minuten. Das kürzeste Interview dauerte (aufgrund von Zeitproblemen des Befragten) sechs Minuten, das längste Interview 23 Minuten. Aufgrund eingeschränkter zeitlicher Verfügbarkeit mussten zwei Feuerwehrleute gemeinsam interviewt werden.

#### *7.3.4 Datenaufbereitung*

Alle 20 Interviews wurden transkribiert und durch die Vergabe eines Codes anonymisiert. Den nun folgenden Stufen der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) (siehe auch Kapitel 7.1.3) sind die jeweiligen Beschreibungen des Forschungsprozesses zugeordnet.

##### *Festlegung des Materials und formale Charakteristika des Materials*

Das auszuwertende Material bestand aus allen 20 Interview-Transkripten, die als RTF-Dateien für den Import in die Auswertungssoftware MAXQDA2010 ® vorlagen.

##### *Analyse der Entstehungssituation*

Alle Interviews wurden von der Autorin geführt. Die Interviewten wurden dabei in ihrem vertrauten Arbeitsumfeld befragt. Sie konnten das Interview jederzeit abbrechen, beispielsweise aufgrund einer Alarmierung (vgl. auch die Säule *Forscher-Gegenstands-Interaktion* des qualitativen Denkens aus Kap. 7.1.1).

*Theoretische Ausdifferenzierung der Fragestellung*

Die Analyse erfolgte vor dem Hintergrund der dieser Arbeit zugrunde liegenden Fragestellungen (vgl. Kapitel 6).

*Bestimmung der dazu passenden Analysetechnik*

Als geeignete Analysetechnik für die *theoriegeleitet entwickelten Themen* Organisationskultur, Kommunikation und gemeinsame mentale Modelle stellte sich die *Strukturierung* heraus. Wann ein Materialbestandteil unter eine Kategorie fiel, wurde genau festgelegt. Es erfolgte dafür zunächst die Definition der Kategorien. Hiernach wurde bestimmt, welche Textbestandteile unter welche Kategorie fallen. Als nächster Schritt erfolgte die Festlegung der Ankerbeispiele (konkrete Textstellen, die eine Kategorie beschreiben) sowie die Festlegung eindeutiger Kodierregeln (wann welcher Materialbestandteil wie welcher Kategorie zugeordnet werden soll). Wo Abgrenzungsprobleme zwischen Kategorien bestanden, wurden Regeln formuliert, die ein eindeutiges Zuordnen von Materialbestandteilen zu Kategorien ermöglichen sollten.

Das Ablaufmodell der strukturierenden Inhaltsanalyse gestaltet sich wie folgt (Mayring, 2010, S.93):

1. Bestimmung der Analyseeinheiten
2. Festlegung der Strukturierungsdimension (theoriegeleitet)
3. Bestimmung der Ausprägungen (theoriegeleitet)
4. Zusammenstellung des Kategoriensystems

5. Formulierung von Definitionen/Ankerbeispielen/Kodierregeln zu den einzelnen Kategorien
6. Materialdurchlauf: Fundstellenbezeichnung
7. Materialdurchlauf: Bearbeitung und Extraktion der Fundstellen (danach ggf. Revision und Überarbeitung des Kategoriensystems und der Kategoriendefinitionen, dann wieder weiter mit Bestimmung der Ausprägungen)
8. Ergebnisaufbereitung

Konkret wurde innerhalb der strukturierenden Inhaltsanalyse die Technik der inhaltlichen Strukturierung gewählt, bei der bestimmte Themen und Inhaltsbereiche extrahiert und zusammengefasst werden (Mayring, 2010).

Welche Inhalte, Aspekte und Themen aus dem Material herauszufiltern und zusammenzufassen sind, wird durch *theoriegeleitet* entwickelte Kategorien und Unterkategorien bezeichnet (ebd.). Diese Regeln der Zusammenfassung wurden hier zugrunde gelegt.

Das Ablaufmodell der inhaltlichen Strukturierung setzt sich wie folgt zusammen (Mayring, 2010, S.99):

1. Theoriegeleitete Festlegung der inhaltlichen Hauptkategorien
2. Paraphrasierung des extrahierten Materials
3. Zusammenfassung pro Kategorie
4. Zusammenfassung pro Hauptkategorie

Als geeignete Analysetechnik für die *induktiv entwickelten Themen* Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit, Charakteristika der Zusammen-



arbeit und Verbesserung der Zusammenarbeit erwies sich die *zusammenfassende Inhaltsanalyse* nach Mayring (2010).

Das Ablaufmodell der zusammenfassenden Inhaltsanalyse (Abbildung 6) zeigt den allgemeinen Ablauf der Auswertung.

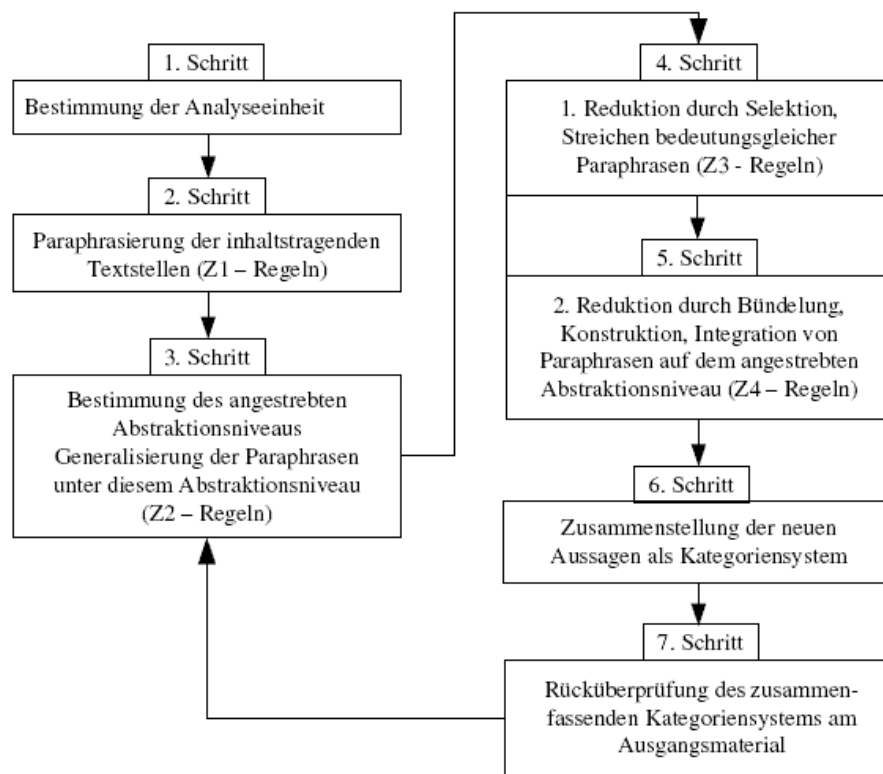


Abbildung 6: Ablaufmodell zusammenfassender Inhaltsanalyse nach Mayring (2010).

Das Vorgehen erfolgte modifiziert nach Mayring (2010), wobei die Schritte 2 bis 5 in eine Phase zusammengefasst wurden. Somit erfolgten Paraphrasierung und Kodierung als ineinander übergehender Prozess.

Im folgenden Abschnitt wird beschrieben, wie genau mithilfe der zusammenfassenden und der strukturierenden Inhaltsanalyse das Material der Hauptstudie analysiert wurde.

#### *7.3.5 Festlegung und Definition der Kategorien, Entwicklung des Kategoriensystems und des Kodierleitfadens*

Das für die Analyse der Interviews erstellte Kategoriensystem war ein hierarchisches Kategoriensystem, bestehend aus Ober- und Unterkategorien (Kuckartz, 2010). Kategorien sind allgemein als „Werkzeuge zur Phänomenklassifizierung mit der Möglichkeit der Bildung von Sätzen“ (ebd., S. 62) zu begreifen. Das (theoretische) Vorwissen der Autorin floss bei der Erstellung des Interviewleitfadens in diesen ein; der Interviewleitfaden diente wiederum als Grobgerüst für die Kategorienbildung.

##### *Definition der Kodier-, Kontext und Auswertungseinheiten*

Nach Mayring (2010) sind Kodier-, Kontext und Auswertungseinheit wie folgt definiert:

- *Kodiereinheit*: der kleinste Materialbestandteil, der ausgewertet werden darf, der minimale Textteil, der unter eine Kategorie fallen darf
- *Kontexteinheit*: der größte Textbestandteil, der unter eine Kategorie fallen darf
- *Auswertungseinheit*: welche Textteile nacheinander ausgewertet werden sollen

Anhand eines Kodierleitfadens wurden sowohl Kodier- als auch Kontexteinheiten bestimmt (siehe DVD im Anhang B). Die Auswertungseinheiten stellten die 20 Interview-Transkripte dar, die pro Organisation (Polizei und Feuerwehr) und pro Thema mit seinen Ober- und Unterkategorien analysiert wurden. Die Kategorien wurden im Wechselverhältnis zwischen Theorie/Fragestellung und dem Material entwickelt und während der Analyse rücküberprüft (nach Mayring, 2010). Deduktive Kategorien können aus der Theorie abgeleitet sein, aus anderen Untersuchungen stammen oder aus dem Interviewleitfaden übernommen sein (ebd.). Für die einzelnen (Unter-) Kategorien wurden zudem Definitionen und Kodierregeln formuliert und Ankerbeispiele definiert. Ließen sich Daten nicht eindeutig zuordnen, wurden die Kategorien überarbeitet bzw. hinzugefügt und Kategoriendefinitionen entsprechend geändert.

Kuckartz empfiehlt 20 bis 50 Codes<sup>21</sup> sowie drei Arten von Codes/Kategorien (Kuckartz, 2010, S. 61f.), nämlich:

- *Faktencodes/-kategorien*, z. B.: jemand kennt Person X oder Y, jemand sagt, er sei an Verkehrspolitik interessiert
- *Thematische Codes/Kategorien*, z. B.: Zeiger auf bestimmte Themen im Text, Hinweise darauf, dass man an einer bestimmten Stelle im Text Themen, Phänomene, Ereignisse, Argumente findet
- *Bewertende Codes*: ähneln Faktencodes, aber sind stärker auf extern vorgegebene Bewertungsmaßstäbe bezogen; hier kommt es auf die

---

<sup>21</sup> Der Begriff *Code* meint hier *Kategorien*.

Bewertung an und nicht auf Alltagswissen (bei Faktencodes muss man kein Sozialwissenschaftler sein, um diese zu erkennen); nur auf Basis von Hintergrundwissen und speziellem Kodiertraining sind verlässliche Einstufungen (v. a. von anderen Kodierern) möglich

Im Kategoriensystem (vgl. Kapitel 7.3.6) finden sich vor allem thematische und bewertende Kategorien.

Es lagen insgesamt *sechs Themen* mit insgesamt *30 Ober- und 45 Unterkategorien* vor (siehe Abbildung 7), mit denen ein Forscher gut gleichzeitig arbeiten kann (MacQueen, Mc Lellan, Kay & Milstein, 2009). Dennoch gibt es keine bestimmte Anzahl von Kategorien, die eingehalten werden sollte: „no standardized or magic number to achieve.“ (Saldaña, 2013, S. 24).

Zunächst wurden die Themen Organisationskultur, Kommunikation und gemeinsame mentale Modelle theoriegeleitet und auf Basis der Erkenntnisse aus der Voruntersuchung bestimmt und sodann in einem Kodierleitfaden hinterlegt (vgl. Anhang B auf der DVD). Dies sollte der Entwicklung der Kategorien im Sinne der Fragestellungen Richtung geben und einer Beliebigkeit bei der Analyse der Interviews vorbeugen. Die Kategorien wurden dann definiert und mit Ankerbeispielen belegt. Um den Ansprüchen des explorativen Vorgehens gerecht zu werden, erhielt sich die Autorin die Offenheit für neue Merkmalsausprägungen. Ließ sich eine Textstelle nicht einer schon vorhandenen Kategorie zuordnen, wurde für die jeweilige Textstelle eine neue Kategorie erstellt und überprüft, ob sich diese einer schon

vorhandenen, d. h. aus der Theorie entwickelten Kategorie als Unterkategorie zuordnen ließ. Ließ sich die neue Kategorie einer bereits vorhandenen zuordnen, wurde diese um eine weitere Subkategorie erweitert. War die Zuordnung zu einer bestehenden Kategorie nicht möglich, wurde eine neue Kategorie entwickelt und entsprechende Kodierregeln und Ankerbeispiele wurden formuliert.

Die folgende Abbildung 7 zeigt das auf diese Weise entwickelte und zur Auswertung verwendete *Kategoriensystem* mit seinen deduktiv und induktiv entwickelten Kategorien und Unterkategorien sowie den jeweiligen Oberthemen (Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit, Charakteristika der Zusammenarbeit, Organisationskultur, Kommunikation, gemeinsame mentale Modelle, Verbesserung der Zusammenarbeit):

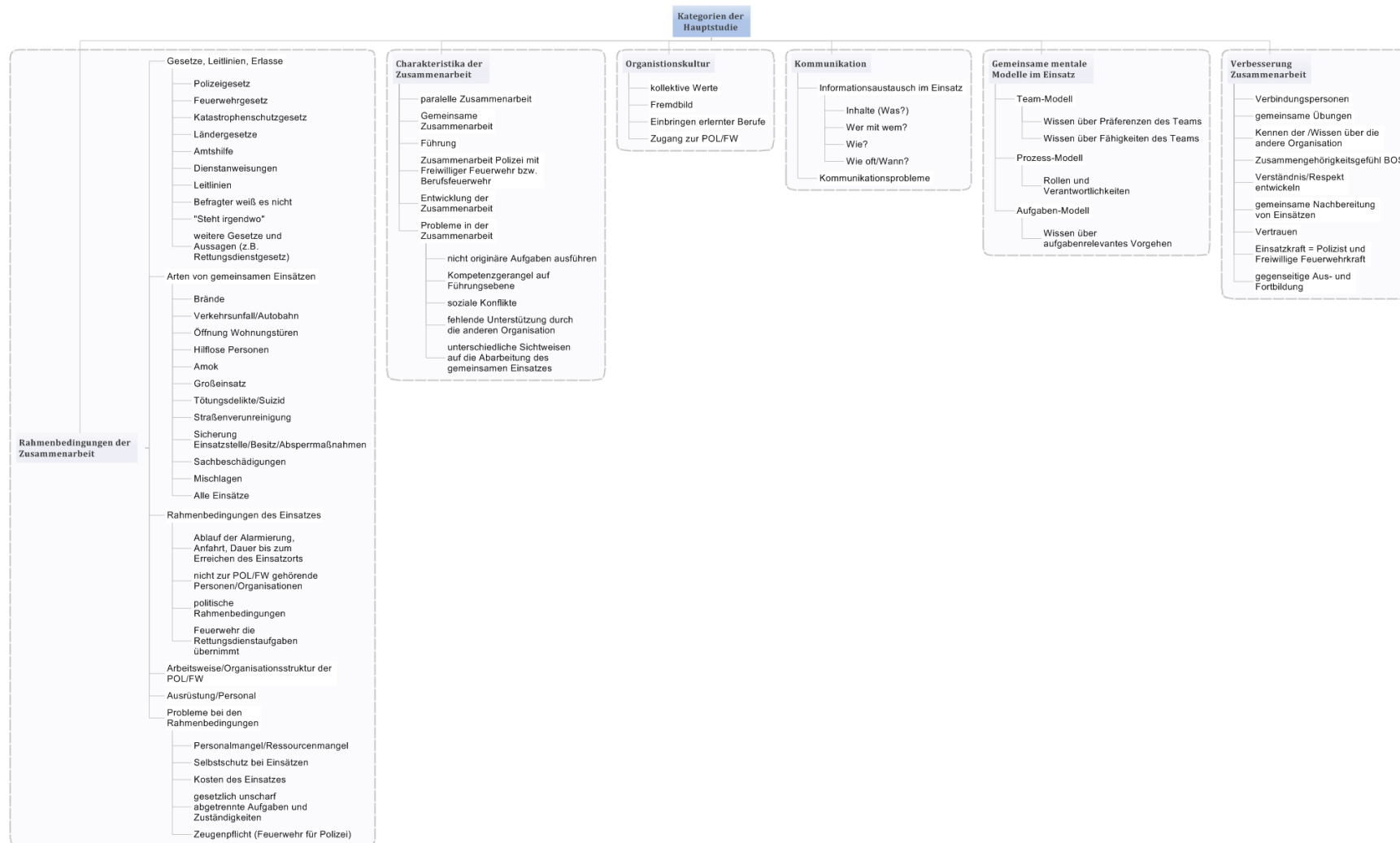


Abbildung 7: Kategoriensystem der Hauptstudie mit Themen, Kategorien und Unterkategorien (eigene Darstellung).

### 7.3.6 Auswertung der Experteninterviews

Die einzelnen Transkriptionen wurden den Befragten vor der Auswertung für eine kommunikative Validierung zur Verfügung gestellt. Nach der Validierung der Transkripte wurden die Daten mithilfe der in der folgenden Abbildung 8 dargestellten Analysetechniken anonymisiert ausgewertet.

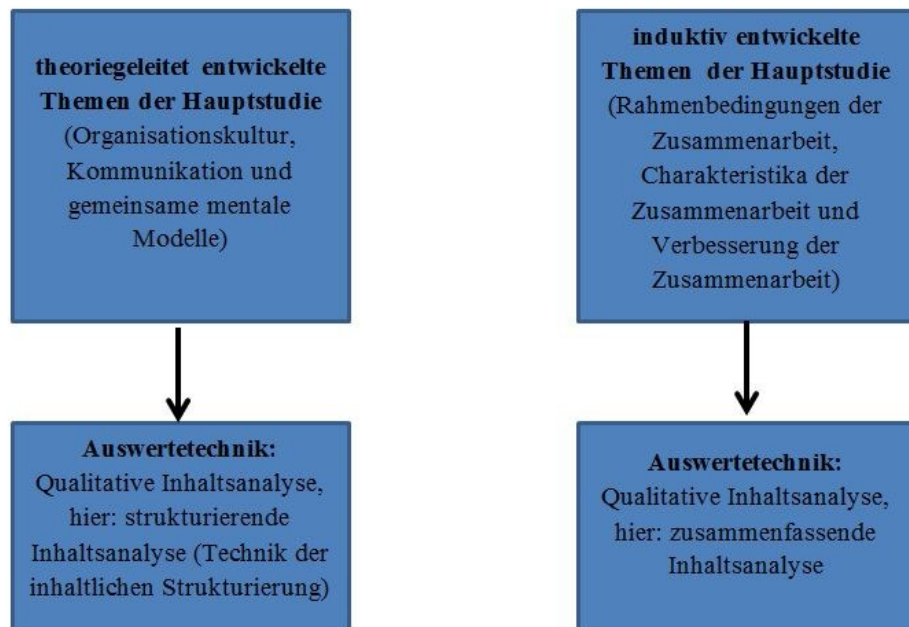


Abbildung 8: Verwendete Auswertetechniken für alle Themen der Hauptstudie (eigene Darstellung).

*Analyseschritte gemäß jeweiligem Ablaufmodell mit Kategoriensystem und Rücküberprüfung des Kategoriensystems an Theorie und Material*

Wie oben beschrieben, wurde zur Auswertung der theoriegeleitet entwickelten Themen Organisationskultur, Kommunikation und gemeinsame

mentale Modelle die strukturierende Inhaltsanalyse sowie für die induktiv gefundenen Themen Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit, Charakteristika der Zusammenarbeit und Verbesserung der Zusammenarbeit die zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) herangezogen.

Das Paraphrasieren entspricht nach Kuckartz (2010) in MAXQDA® der Zuordnung von Subcodes zu einzelnen Aussagen. Dabei wird jede informative, abgeschlossene Einheit mit einem entsprechenden Subcode in MAXQDA® kodiert. Hier war es möglich, eine eingeschränkte Form der Paraphrasierung durchzuführen. Dies ist bei der zusammenfassenden Inhaltsanalyse auch bei größeren Textkorpora möglich (Kuckartz, 2010; Kugler, 2012; Mayring, 2010). Hierbei war es möglich dass ein einzelner Satz, ein Satzteil oder ein vollständiger Textabschnitt eine Kodiereinheit bildeten. Die Festlegung der Kodiereinheiten und Paraphrasierung erfolgten bei der Auswertung als ein ineinander übergehender Prozess.

Elemente der strukturierenden Inhaltsanalyse (Mayring, 2010) wurden durch die theoriegeleitet entstandenen Kategorien der Themen Organisationskultur, Kommunikation und gemeinsame mentale Modelle aufgenommen. Auch hier war es möglich, dass ein einzelner Satz, ein Satzteil oder ein vollständiger Textabschnitt eine Kodiereinheit bildeten. Generell gilt, dass die Anzahl der Nennungen nicht der Anzahl der unterschiedlichen Befragten entspricht. Ist eine Aussage also beispielsweise sechsmal kodiert, bedeutet das nicht, dass diese Aussage von sechs verschiedenen Befragten stammt, sondern insgesamt in allen Interviews sechsmal vorkam.



Die Darstellung der auf diese Weise gewonnenen Ergebnisse findet sich in Kapitel 8. Zunächst wird auf die Intercoderreliabilität der Hauptstudie eingegangen.

#### *7.3.7 Bestimmung der Intercoderreliabilität*

Um die intersubjektive Überprüfbarkeit der Ergebnisse der Analyse der Interviews der Hauptstudie zu überprüfen bzw. sicherzustellen, wurde die Intercoderreliabilität (oft auch als Interraterreliabilität bezeichnet) bestimmt.

Das für die Analyse der Interviews der Hauptstudie verwendete Kategoriensystem und der Kodierleitfaden wurden einem Zweitkodierer übergeben. Der Kodierleitfaden enthielt die zu analysierenden Themen sowie deren Ober- und Unterkategorien. Zudem waren die Definitionen jedes Themas und jeder Ober- und Unterkategorie enthalten, außerdem jeweils Ankerbeispiele für die Organisation Polizei und Feuerwehr sowie die Kodierregeln für jede einzelne Kategorie bzw. Unterkategorie.

Der Zweitkodierer (eine studentische Hilfskraft) wurde vom Erstkodierer (der Autorin) anhand des Kategoriensystems und des Kodierleitfadens in die Thematik der Arbeit, den Ablauf der Auswertung und die Themen, Kategorien, Unterkategorien sowie Ankerbeispiele eingeführt. Da es dem Zweitkodierer aus Zeitgründen nicht möglich war, die kompletten Interviews zu kodieren, wurde nur ein Teil der Interviews ausgewählt. Der Zweitkodierer wertete insgesamt acht von 20 Interviews aus (vier von Befragten der Polizei und vier von Befragten der Feuerwehr). Die Interviews

wurden pro Organisation (Polizei bzw. Feuerwehr) nach dem Zufallsprinzip ausgewählt. Nur einen Teil der gesamten Daten zweitkodieren zu lassen, ist laut Literatur (Kurasaki, 2000; Mayring, 2008; Poole & Holmes, 1995) möglich.

Im laufenden Prozess, in dem der Zweitkodierer Teile des ihm zugewiesenen Materials ausgewertete, verglichen Erst- und Zweitkodierer ihre Abweichungen. Vor allem die Themen gemeinsame mentale Modelle und Kommunikation sowie deren Kategorien führten zu Diskussionen, da diese Themen im Kodierleitfaden nicht vollständig trennscharf hinterlegt werden konnten. Dass der Zweitkodierer unerfahrener bezüglich des Datenmaterials und des Kodierleitfadens war, kann zudem als Erklärung für die Abweichungen zwischen Erst- und Zweitkodierer herangezogen werden (Mayring & Gläser-Zikuda, 2005).

Nachdem das Material durch den Zweitkodierer final ausgewertet war, wurde die InterCoderreliabilität berechnet. Nach Bortz und Döring (2006) existieren unterschiedliche Verfahren, um die Übereinstimmung zweier Kodierer zu bestimmen. Für diese Arbeit wurde der Kappa-Koeffizient nach Brennan und Prediger (1981) gewählt. Anhand dieses Koeffizienten wurde die InterCoderreliabilität für die Stichprobe von acht aus 20 Interviews überprüft. In MAXQDA2010® wurde die InterCoderübereinstimmung pro Interview anhand der Option „Analyse > InterCoderreliabilität > Vergleichslevel Dokument“ berechnet, bei der das *Kriterium* die Häufigkeit des Codes im Dokument, genauer *die Übereinstimmung der Häufigkeit der Zuordnung*

des Codes ist. MAXQDA2010® berechnet die InterCoderübereinstimmung folgendermaßen:

$$\% \text{ Übereinstimmung} = \frac{\text{Anzahl der Übereinst.}}{(\text{Anzahl Übereinst.} + \text{Anzahl Nicht-Übereinst.})} = \frac{\text{Anzahl der Übereinstimmungen}}{\text{Zeilenanzahl}}$$

Nach der Bestimmung der prozentualen Übereinstimmung der Kodierer 1 (Autorin) und des Kodierers 2 (wissenschaftliche Hilfskraft) pro Interview wurde der Mittelwert der Übereinstimmungsprozente berechnet. Dieser lag bei 66,7 Prozent.

Hiernach wurde die InterCoderreliabilität nach folgender Formel (korrigierter Kappa-Wert nach Brennan und Prediger, 1981) bestimmt:

$$\text{Kappa} = [\text{gemessene Übereinstimmung} - 1/k] / [1 - 1/k]$$

Dabei steht k für die Anzahl aller besetzten Unter- (und Unter-Unter)Kategorien, und durch 1/k wird die zufällige Übereinstimmung mit-einberechnet.

Entsprechend dieser Formel wurde ein Kappa-Wert von 0.66 ermittelt.

Hinsichtlich zufriedenstellender Kappa-Werte bzw. einer guten Inter-coderreliabilität herrschen unterschiedliche Meinungen. Laut Literatur (z. B. Grouven, Bender, Ziegler & Lange, 2007; Landis & Koch, 1977; Prümper, 1991; Wirtz & Caspar, 2002) gelten Kappa-Werte zwischen 0.61 und 0.80 als eine gute und substanzielle Übereinstimmung. Der in dieser Arbeit berechnete Kappa-Wert von 0.66 kann somit zwar nicht als hervorragend, aber dennoch als zufriedenstellend eingestuft werden. Denn: „Je differenzierter

und umfangreicher das Kategoriensystem, desto schwieriger ist es, eine hohe Zuverlässigkeit der Resultate zu erzielen.“ (Ritsert, 1972, S. 70).

## 8 Ergebnisse aus der Hauptstudie

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Hauptstudie dargestellt. Zur Darstellung der Daten einige Vorbemerkungen: Die im Folgenden dargestellten Inhalte spiegeln die spontanen Antworten der Befragten wider. Nicht genannte Inhalte bedeuten nicht, dass bestimmte Themen weniger relevant sind oder in der Arbeit des Befragten keine Rolle spielen. Im Folgenden werden die Antworten der Befragten zusammenfassend bzw. strukturierend dargestellt. Im Text werden wesentliche Ergebnisse sowie Verbindungen zwischen den Daten berichtet. Es werden also nicht alle Einzelergebnisse in Textform bzw. als Zitat vorgestellt.

Die Befragten stammten aus verschiedenen Städten bzw. Landkreisen in Baden-Württemberg. Die Aussagen lassen sich daher nicht auf andere Bundesländer, Städte, Landkreise und kreisfreie Städte übertragen. Die Ergebnisse spiegeln daher auch kein Gesamtbild aus Baden-Württemberg bzw. kein gesamtdeutsches Bild wider. Zudem zeigen sie einen Ist-Zustand aus den Jahren 2010 bzw. 2011.

### *Hinweise zur Darstellung der Daten*

Jedem Experteninterview wurde ein eindeutiger Code zugeordnet, z. B. POL-H1 (Polizei-Hauptstudie 1; dies entspricht dem ersten Befragten Polizeibeamten für die Hauptstudie).

Wörtliche Zitate aus den Transkriptionen der Experteninterviews werden in Anführungszeichen („...“) und *kursiv* dargestellt.

- Kürzungen und Auslassungen von Inhalten der wörtlichen Zitaten werden durch „...“ gekennzeichnet
- Ergänzungen der Autorin für ein besseres Verständnis der Aussagen in den wörtlichen Zitaten werden in eckigen Klammern „[Ergänzter Inhalt]“ eingefügt.
- Um die Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten, werden bei den wörtlichen Zitaten der Code des Experteninterviews sowie die entsprechende Zeile in der Transkription beigefügt, z. B. POL-H1\_78-80.

Beispiel für ein wörtliches Zitat:

*„Zum einen denke ich, dass wir alle an einem Strang ziehen irgendwo. Gerade wenn es um Rettung geht oder um diese Schadensereignisse, dass jeder versucht seine Arbeit so gut wie möglich zu machen und man sich als Teil als Ganzen sieht.“ (POL-H1\_78-80)*

In den folgenden Kapiteln werden die Ergebnisse pro in den Daten gefundenem Thema mit den dazugehörigen Nennungen der Befragten zu den jeweiligen Ober- und Unterkategorien beschrieben. Einzelne Nennungshäufigkeiten stehen hierbei nicht im Vordergrund. Ziel der Darstellung ist es, eine möglichst vollständige Übersicht der Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr zu geben. Generell gilt, wie bereits in Kapitel 7.3.6 dargestellt, dass die Anzahl der Nennungen *nicht* der Anzahl der unterschiedlichen Befragten entspricht. Ist eine Aussage also beispielsweise zwölfmal kodiert,

bedeutet das nicht, dass diese Aussage von zwölf verschiedenen Befragten getätigt wurde, sondern insgesamt in allen Interviews zwölfmal vorkam. Daher wurde auf einen Vergleich bezogen auf relative Häufigkeiten der Nennungen von Polizisten und Feuerwehrleuten verzichtet.

Für die nachfolgend beschriebenen *induktiv* gefundenen Themen *Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit* und *Charakteristika der Zusammenarbeit* wurde zur Auswertung die zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) angewendet. Bei den Oberkategorien Gesetze/Leitlinien/Erlasse und Arten von gemeinsamen Einsätzen im Thema Rahmenbedingungen wurde die strukturierende Inhaltsanalyse (ebd.) angewandt, da zu diesen Oberkategorien im Interview explizit Fragen gestellt wurden. Alle anderen Ober- und Unterkategorien aus den Themen Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit und Charakteristika der Zusammenarbeit wurden induktiv gefunden. Die gefundenen Ober- und Unterkategorien scheinen folglich eine Rolle bei der Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr zu spielen, und diese wurden genannt, ohne dass im Interview explizit danach gefragt wurde.

### *8.1 Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit*

Im Folgenden werden die Ergebnisse zu den Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr beschrieben, und die Fragestellung 1: *Welche Rahmenbedingungen existieren bei der Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr?* (vgl. Kapitel 6) wird beantwortet.

Bei der Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr spielen bestimmte von außen gesetzte Rahmenbedingungen eine Rolle, die sich auch in den Daten der Hauptstudie fanden.

In den insgesamt 429 Nennungen zum Thema der Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit wurden folgende *Oberkategorien* gefunden:

- Gesetze/Leitlinien/Erlasse
- Arten von gemeinsamen Einsätzen
- Rahmenbedingungen des Einsatzes
- Arbeitsweise/Organisationsstruktur der Polizei/Feuerwehr
- Ausrüstung/Personal
- Probleme bei den Rahmenbedingungen

Im folgenden Abschnitt wird auf die in den genannten Oberkategorien gefundenen Ergebnisse eingegangen.

#### *8.1.1 Gesetze/Leitlinien/Erlasse*

In den 51 Nennungen zur Oberkategorie Gesetze/Leitlinien/Erlasse wurden folgende *Unterkategorien* gefunden (absolute Häufigkeiten in den jeweiligen Unterkategorien bei Polizei und Feuerwehr (FW)) – siehe nachfolgende Abbildung 9.

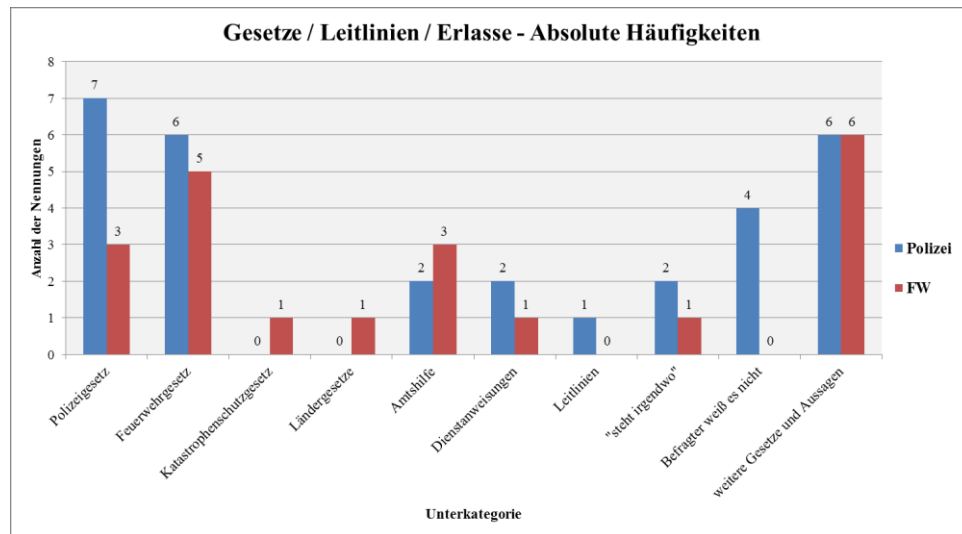


Abbildung 9: Anzahl der Nennungen verschiedener Unterkategorien in der Oberkategorie Gesetze/Leitlinien/Erlasse (Polizei und Feuerwehr) (eigene Darstellung).

Der Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr liegen demzufolge gesetzliche Vorgaben zugrunde: das Polizeigesetz und das Feuerwehrgesetz (immer das des jeweiligen Bundeslandes; vgl. auch Kapitel 2.2. und 2.4).

*„Also im Prinzip macht jeder nach seinem Gesetz die Arbeit.“* (FW-H8\_151).

Ebenso wurden das Katastrophenschutzgesetz, Ländergesetze, Amtshilfe, Dienstanweisungen und Leitlinien von den Befragten genannt. Das Feuerwehrgesetz, die Amtshilfe und Dienstanweisungen wurden von den Befragten von Polizei und Feuerwehr vergleichsweise ähnlich häufig genannt. Einige wenige Teilnehmende konnten die Frage nach den gesetzlichen Grundlagen der Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr nicht beantworten bzw. wussten nicht genau, wo diese aufgeführt sind.



### 8.1.2 Arten von gemeinsamen Einsätzen

In den 142 Nennungen zur Oberkategorie Arten von Einsätzen wurden folgende *Unterkategorien* gefunden (absolute Häufigkeiten in den jeweiligen Unterkategorien bei Polizei und Feuerwehr (FW)) – siehe nachfolgende Abbildung 10.

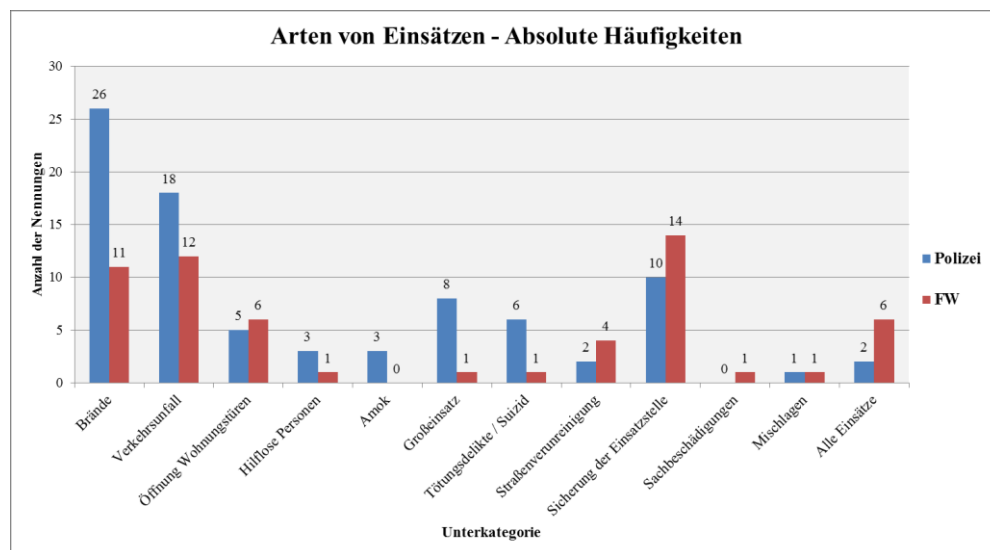


Abbildung 10: Anzahl der Nennungen verschiedener Unterkategorien in der Oberkategorie Arten von gemeinsamen Einsätzen (Polizei und Feuerwehr) (eigene Darstellung).

In den Nennungen zeigte sich, dass Polizei und Feuerwehr vor allem bei folgenden Einsätzen zusammenarbeiten:

- Brände
- Verkehrsunfälle
- Öffnung von Wohnungstüren

- hilflose Personen
- Amoktaten
- Großeinsätze<sup>22</sup>
- Tötungsdelikte/Suizid
- Straßenverunreinigungen
- Sicherung einer Einsatzstelle/Besitzes/Absperrmaßnahmen
- Sachbeschädigungen
- sogenannte Mischlagen<sup>23</sup>

Zwei Vertreter der Polizei und fünf Vertreter der Feuerwehr waren der Meinung, dass die beiden Organisationen grundsätzlich bei allen Einsätzen zusammenarbeiten.

*„Ja, bei jedem Einsatz. Das ist überall so, wenn die Feuerwehr aktiv wird, dann ist die Polizei auch schon aktiv.“ (FW-H6\_55-56).*

Besonders häufig treffen Polizei und Feuerwehr bei Bränden, Verkehrsunfällen und, im Rahmen von Einsätzen, bei Sicherungen von Einsatzstellen aufeinander. Seltener findet die Zusammenarbeit bei sogenannten Polizeilagen<sup>24</sup> (Amok, Tötungsdelikte/Suizid) und Großeinsätzen, z. B. in Großschadenslagen oder bei einem MANV (Massenanfall von Verletzten), statt.

---

<sup>22</sup> Einsätze, an denen von der jeweiligen Organisation viel Personal und Material an die Einsatzstelle gebracht werden müssen, z. B. bei einem Brand in einem Altenheim.

<sup>23</sup> Einsätze, in denen die Aufgaben von Polizei und Feuerwehr nicht klar voneinander abgegrenzt sind, beispielsweise die Versorgung unverletzter Personen bei einem Verkehrsunfall.

<sup>24</sup> Einsätze, in denen die Polizei die Gesamtführung für die Abarbeitung des Einsatzes übernimmt.

### 8.1.3 Rahmenbedingungen des Einsatzes

In den 88 Nennungen zur Oberkategorie Rahmenbedingungen des Einsatzes wurden folgende *Unterkategorien* gefunden (absolute Häufigkeiten in den jeweiligen Unterkategorien bei Polizei und Feuerwehr (FW)) – siehe nachfolgende Abbildung 11.

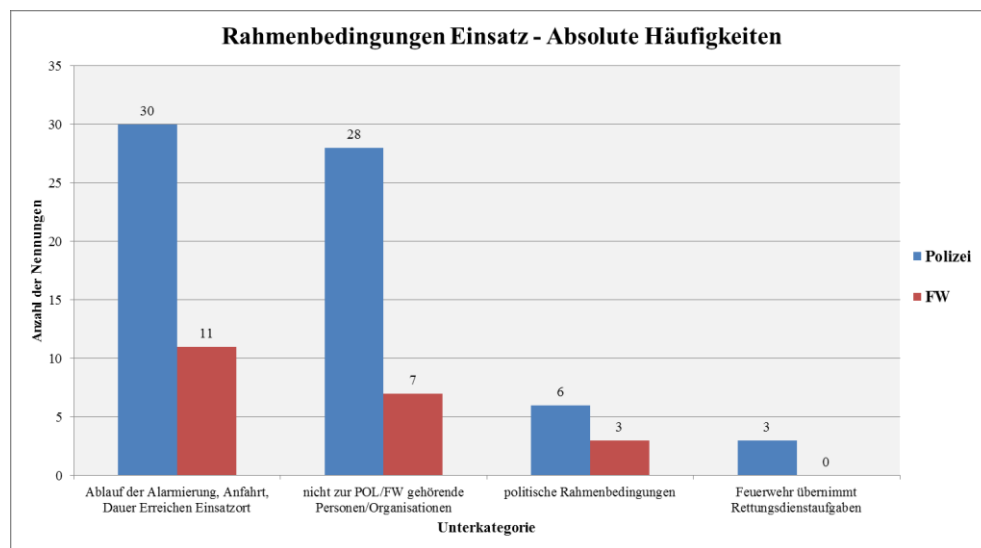


Abbildung 11: Anzahl der Nennungen verschiedener Unterkategorien in der Oberkategorie Rahmenbedingungen des Einsatzes (Polizei und Feuerwehr) (eigene Darstellung).

In den Nennungen zeigte sich, dass vor allem folgende Rahmenbedingungen bei gemeinsamen Einsätzen von Polizei und Feuerwehr eine Rolle spielen:

- Ablauf der Alarmierung, Anfahrt, die Dauer bis zum Erreichen des Einsatzortes

- nicht zur Polizei/Feuerwehr gehörende Personen und Organisationen
- politische Rahmenbedingungen
- Feuerwehr, die Rettungsdienstaufgaben übernimmt

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse aus diesen Unterkategorien beschrieben.

#### *8.1.3.1 Ablauf der Alarmierung, Anfahrt, Dauer bis zum Erreichen des Einsatzortes.*

Je nach Einsatz, vom Betroffenen oder Unbeteiligten gewählter Notrufnummer (110 oder 112), Alarmierungsart und Einsatzstichwort kann entweder die Polizei oder die Feuerwehr zuerst am Einsatzort eintreffen.

*„Also gut, jetzt brennt es irgendwo, entweder der Geschädigte selber oder eben die Nachbarschaft, die da rumspringt, oder vielleicht auch ein Streifenwagen, der vorbeifährt, haben wir ja auch öfters, die geben das weiter. Zunächst einmal an unseren Notruf, wenn es ein Streifenwagen ist, oder der Geschädigte selber, der ruft eben über 112 oder 110 an. Und wenn hier oben bei uns ein Notruf wegen Brand reingeht, dann wird er durchgestellt an die ... Leitstelle von der Feuerwehr. Und die übernehmen den Notruf dann auch, das wird auch protokolliert, das können wir nachvollziehen. Und dann rückt eben die zuständige Berufsfeuerwehr aus, je nach Brandart kommt gleich Verstärkung von zusätzlichen Wachen oder wird dann eben Freiwillige nachalarmiert.“ (POL-H6\_244-252).*

Die Dauer des Eintreffens von Polizei und Feuerwehr hängt von der Verfügbarkeit freier Einsatzkräfte sowie dem Aufenthaltsort dieser Kräfte ab.

*„...man braucht ja in der Regel jemanden, der draußen frei auf Streife ist, der kann am schnellsten dort sein. Und der bekommt vom Führungs-und Lagezentrum den Auftrag. Und dann heißt es meistens schon, Feuerwehr ist auf der Anfahrt oder, das wird dann allen gesagt.“ (POL H9\_74-77).*

Auch die Frage, wo (i. S. v. örtlich) sich Einsatzkräfte vor der Alarmierung zu einem Einsatz befinden, spielt bei der Dauer bis zum Eintreffen der jeweiligen Kräfte am Einsatzort eine Rolle. *„Ich wohne jetzt auf dem platten Land, da dauert es schon etwas länger bis die Polizei da ist.“ (FW-H1\_166-167)* – so beschrieb dies ein Feuerwehrangehöriger.

Polizei und Feuerwehr können sich zudem gegenseitig über ihre jeweilige Leitstelle alarmieren, wenn sie dies für nötig halten. *„Wir sind alarmiert worden. Grad von der Polizei.“ (FW-H4\_66-67).*

Der Art des Einsatzes und die Art der Alarmierung, die Dauer bis zum Erreichen des Einsatzortes und die ersteintreffenden Kräfte (Polizei oder Feuerwehr) bestimmen den Ablauf des Einsatzes und gehören zu den wichtigen und von Vertretern von Polizei und Feuerwehr oft genannten Rahmenbedingungen eines gemeinsamen Einsatzes.

### *8.1.3.2 Nicht zur Polizei/Feuerwehr gehörende Personen und Organisationen.*

Im Einsatz arbeiten nicht nur die Polizei und die Feuerwehr zusammen. Weitere Organisationen bzw. Institutionen und Personen sind am Einsatzort präsent bzw. an der Abarbeitung des Einsatzes beteiligt. Dazu gehört vor allem der bodengebundene Rettungsdienst<sup>25</sup> (sofern diese Aufgabe nicht der Feuerwehr übertragen wurde) und weitere BOS (z. B. das Technische Hilfswerk (THW)). Weiterhin am Einsatz beteiligt bzw. an der Einsatzstelle präsent sind je nach Lage:

- Leitstellen von Polizei, Feuerwehr und Rettungsdienst bzw. Integrierte Leitstellen von Feuerwehr und Rettungsdienst
- Rettungsdienste (Notärzte/Rettungsdienstpersonal)
- Staatsanwälte
- Sachverständige/Abschleppfirmen bzw. privatwirtschaftliche Unternehmen
- Presse/Medien
- Kräfte der Psychosozialen Notfallversorgung (PSNV), z. B. Notfallseelsorger, Notfallnachsorgedienst, Kriseninterventionsteams u. a.)
- Neugierige/Schaulustige
- Zeugen

---

<sup>25</sup> Mit den Aufgaben der Notfallrettung und Krankentransport.

Externe Personen, vor allem Zeugen oder ggf. Täter, und Organisationen spielten vor allem für die Polizei eine wichtige Rolle, da die Polizei ihrer Aufgabe der Strafverfolgung bereits am Einsatzort nachkommen muss (vgl. auch Kapitel 2.1).

#### *8.1.3.3 Politische Rahmenbedingungen.*

Politisch initiierte Umstrukturierungen sind eine weitere Rahmenbedingung des gemeinsamen Einsatzes von Polizei und Feuerwehr.

*„Und im Jahr 2000 hatten wir eine Reorganisation gehabt, wir haben von zehn Kleindezernaten, die zum Teil mit zwei ... Leuten besetzt waren, haben wir auf vier Inspektionen umstrukturiert.“ (POL-H3\_20-22).*

Die Anzahl der verfügbaren Einsatzkräfte und teils auch die Aufgaben verändern sich im Laufe der Zeit immer wieder durch politische Rahmenbedingungen bzw. Strukturreformen.

#### *8.1.3.4 Feuerwehr übernimmt Rettungsdienstaufgaben.*

Übernimmt die Feuerwehr mit medizinisch ausgebildetem Personal (z. B. Rettungsassistent, Rettungssanitäter) zusätzlich Aufgaben des bodengebundenen Rettungsdienstes, ist dies als weitere Rahmenbedingung des gemeinsamen Einsatzes von Polizei und Feuerwehr zu nennen. So beschrieb ein Polizist: *„...das gibt es ja in den größeren Städten in Deutschland schon länger, dass die Feuerwehr auch Aufgaben vom Rettungsdienst übernimmt.“ (POL-H1\_33-34).* Interessanterweise wurde diese Unterkategorie

nur von Polizisten im Interview genannt. Es ist folglich möglich, dass die Polizei nicht nur mit der Feuerwehr in ihrer primären Funktion zusammenarbeitet, sondern auch mit der Feuerwehr in weiteren Rollen und mit weiteren Aufgaben, nämlich denen des Rettungsdienstes.

#### *8.1.3.5 Arbeitsweise und Organisationsstruktur der Polizei und der Feuerwehr.*

Als weitere Rahmenbedingung der Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr wurden von den Befragten die Arbeitsweisen und Organisationsstrukturen der beiden Organisationen genannt. Es gab insgesamt 57 Nennungen zur Oberkategorie Arbeitsweise/Organisationsstruktur. 43 Nennungen entfielen hierbei auf die Polizei, 14 Nennungen auf die Feuerwehr.

Bezogen auf die *Arbeitsweise* wurde von den Befragten der Polizei vor allem die Verpflichtung zur Strafverfolgung beim gemeinsamen Einsatz mit der Feuerwehr genannt.

*„Und unser Ziel ist ja dann auch, woher kommt es, warum brennt es dort, was ist die Ursache, ist es eine technische Ursache, oder ist das ein Kapitaldelikt, ist es eine Brandstiftung?“* (POL-H9\_18-20). Dies fasste ein Befragter der Polizei wie folgt zusammen: *„Die müssen schützen und retten, wir wollen ermitteln ....“* (POL-H3\_69).

Die unterschiedlichen Arbeitsweisen von Polizei und Feuerwehr aufgrund unterschiedlicher Aufgaben wurden hier sichtbar. Aber auch das Schaffen von Einsatzraum für die Feuerwehr und weitere Einsatzkräfte ge-



hörte für die Polizei zu ihrer Arbeitsweise im Rahmen gemeinsamer Einsätze: „... dass die Polizei nach einer allerersten Phase ein sehr großes Augenmerk darauf legt, für die nachrückenden Einsatzkräfte, sowohl von der Polizei aber insbesondere auch für Rettungsdienst und Feuerwehr, Einsatzraum zu schaffen.“ (POL-H10\_60-63). Dies bemerkte auch ein weiterer Polizist: „Weil man muss ja als Polizei auch Rettungswege freihalten ....“ (POL-H9\_167).

Auch die *interne Organisationsstruktur* der Polizei spielt bei der Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr eine Rolle. „... weil die Polizei vordergründig sich funktional gliedert, das heißt, wir haben genauso wie die Feuerwehr auch eine hierarchische Führungsstruktur mit einem Polizeiführer bei der Polizei ...“ (POL-H10\_32-34).

Der hier genannte Polizeiführer führt in den meisten, in der Regel größeren Einsätzen<sup>26</sup> von hinten, d. h. *nicht* vor Ort an der Einsatzstelle. Somit ist der Ansprechpartner für den Einsatzleiter der Feuerwehr vor Ort meist nicht der Polizeiführer selbst, sondern eine andere, weitere Führungsperson der Polizei, die sich vor Ort befindet (vgl. auch Kapitel 8.4 zu Kommunikation).

Bezogen auf die *Organisationsstruktur der Feuerwehr* im Einsatz berichtete ein Angehöriger der Feuerwehr: „Es gibt ja eine ganz klare Hierarchie, auch was die Führung, die Organisation eigentlich angeht. Und in dieser Hierarchie, die Pyramide wird nach oben hin immer kleiner.“ (FW-H7\_211-213).

<sup>26</sup> Beispielsweise bei von der Polizei oder anderen Einsatzorganisationen als Großschadenslage/-ereignis eingestuften Einsätzen.

Hier sind Gemeinsamkeiten von Polizei und Feuerwehr bezogen auf ihre hierarchische Arbeitsweise und Organisationsstruktur erkennbar. Ein Befragter der Polizei nannte zusätzlich zur hierarchischen Arbeitsweise seiner Organisation die unterschiedlichen Bereiche innerhalb der Polizei, die ebenfalls einen Einfluss auf die Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr haben: *„Aber die Zusammenarbeit ist natürlich schon wichtig, intern auch, zwischen Kripo und Schutzpolizei, weil wir ja auch unsere, in ganz kleinen Bereichen unterschiedliche Aufgaben haben.“* (POL-H9\_218-320).

Auch innerhalb einzelner Bereiche der Polizei gibt es wiederum unterschiedliche Einheiten, die bei einem gemeinsamen Einsatz von Polizei und Feuerwehr präsent sein können: *„Und deswegen kann das für die Kripo sehr wichtig sein, die Farbe der Flamme, wenn man, bei uns gibt's auch so BeDo heißt das, also jemand, der Beweissicherung und Dokumentation macht, der kommt bei großen Bränden in der Regel mit vor Ort, also mit großer Digitalkamera und auch im Einzelfall mit einer Videokamera und videografiert das, diese Brandausdehnungen, und das natürlich kann sehr wichtig sein für die Kripo im Nachhinein.“* (POL-H9\_352-357).

Welche Einsatzkräfte von Polizei und Feuerwehr im gemeinsamen Einsatz aufeinandertreffen, hängt folglich nicht nur von der Lage bzw. dem Einsatz ab. Je nach Lage bzw. Einsatzstichwort werden also unterschiedliche (Unter-)Einheiten der Organisation Polizei bzw. Feuerwehr tätig.

#### 8.1.3.6 Ausrüstung/Personal.

Als weitere Rahmenbedingung der Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr wurden von den Befragten die Ausrüstung bzw. das Personal der beiden Organisationen genannt. Es gab insgesamt 51 Nennungen zu dieser Oberkategorie. 40 Nennungen entfielen hierbei auf die Polizei, elf Nennungen auf die Feuerwehr. Polizei und Feuerwehr haben zur Abarbeitung gemeinsamer Einsätze unterschiedliche Kräfte und Mittel zur Verfügung. Ein Feuerwehrangehöriger fasste dies folgendermaßen zusammen: *„Die haben die Mittel nicht. Und wir haben ihre Mittel nicht.“* (FW-H10\_84-85).

Ein weiterer Befragter der Feuerwehr sprach gar davon, dass die Polizei sich bei der Feuerwehr oft Hilfe holt: *„Und dann kommen die auch immer, ob das eine Glasscheibe ist die zerbrochen gegangen ist, ob das eine Wohnungssuche ist, wo man geschwind mal jemanden in der Feuerwache unterbringen muss, weil da irgendwas zu Hause vorgefallen ist oder ähnliches. Von der kleinen und großen Tiernotlage bis hin zum Sachschaden kommt die Polizei zur Feuerwehr. Und wenn dann mal der Sprit knapp wird, kommen sie auch (lacht).“* (FW-H3\_27-31). Auch ein Polizeibeamter betonte *„...wir haben den Vorteil, dass jetzt gerade die Feuerwehr, insbesondere die Feuerwehr über wesentlich mehr Manpower verfügt, schneller in den Einsatz bringt wie die Polizei, weil es eben diese Alarmschleifen, Alarmstrukturen wie bei der Feuerwehr bei der Polizei nicht gibt.“* (POL-H10\_164-167). Ein weiterer Feuerwehrangehöriger bestätigte dies: *„...da haben wir von Feuerwehrseite eigentlich mehr die Möglichkeit relativ*

*schnell Personal an die Einsatzstelle zu kriegen, um eben so eine Struktur auch aufbauen zu können. Weil es geht ja nicht nur um die Personen, sondern es geht ja auch um das Equipment, was dafür notwendig ist.*“ (FW-H8\_163-166). Ein Polizist berichtete, bezogen auf Verkehrsunfälle: *„Bei uns ist es oftmals so, dass wir zu zweit an die Unfallstelle kommen.“* (POL-H2\_34).

Neben dem entsprechenden Personal der jeweiligen Organisation spielte in den Aussagen der Befragten auch die Ausrüstung bzw. Kennzeichnung der Einsatzkräfte eine Rolle. Ein Polizist sagte dazu *„Weil bei der Polizei hat es sich durchgesetzt, dass man keine Kappe trägt und keine Warnweste.“* (POL-H2\_360-361) und bezogen auf seine eigene Einsatzeinheit *„Deshalb haben wir da so eine Warnweste und wenn dann so ein Aufkleber, Einsatzleitung, wenn es nach mir gehen würde, müsste man auch noch diesen Klett haben, Sachbearbeiter.“* (POL-H2\_368-370). Die Einsatzeinheit eines weiteren Polizisten beschaffte sich, um die Führungsperson der Polizei besser für andere Einsatzkräfte zu kennzeichnen ebenso eigens eine Warnweste: *„Also bei uns resultierend aus dieser Problematik haben wir bei uns auch so eine Weste „Einsatzleiter“ beschafft.“* (POL-H5\_232-233). Gelegentlich lag die fehlende Erkenntheit des Einsatzleiters der Polizei aber nicht nur an der Beschaffung von Ausrüstung, sondern an der Nutzung der Ausrüstung: *„Sagen wir bei der Polizei, wir haben das auch Einsatzleiterweste, wobei wie gesagt, das liegt hier auf dem Revier.“* (POL-H4\_190-192). Kennzeichnungen von Einsatzkräften – und daraus folgend auch die

Erkenntheit des Ansprechpartners bei der jeweils anderen Organisation – wurde sowohl von der Polizei als auch von der Feuerwehr als zentral und positiv genannt. „Ja, der Einsatzleiter bei der Feuerwehr ist ja gekennzeichnet. Das ist für uns natürlich positiv.“ (POL-H5\_223-224).

Polizei und Feuerwehr sind also zu unterschiedlichen Phasen eines Einsatzes mit unterschiedlich viel Personal („Manpower“) vor Ort, was einen Einfluss auf die Zusammenarbeit der beiden Organisationen hat. Eine eindeutige Kennzeichnung von Führungskräften bei beiden Organisationen ist hierbei nötig, um Ansprechpartner im Einsatz schneller ausfindig machen zu können (vgl. auch Kapitel 8.4 zu Kommunikation).

#### *8.1.4 Probleme der Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit*

In den 40 Nennungen zur Oberkategorie der Probleme bei den Rahmenbedingungen wurden folgende *Unterkategorien* gefunden (absolute Häufigkeiten in den jeweiligen Unterkategorien bei Polizei und Feuerwehr (FW)) – siehe nachfolgende Abbildung 12. Damit wurde Fragestellung 5: *Welche Probleme gibt es bei der Zusammenarbeit zwischen Polizei und Feuerwehr?* (vgl. Kapitel 6) beantwortet.

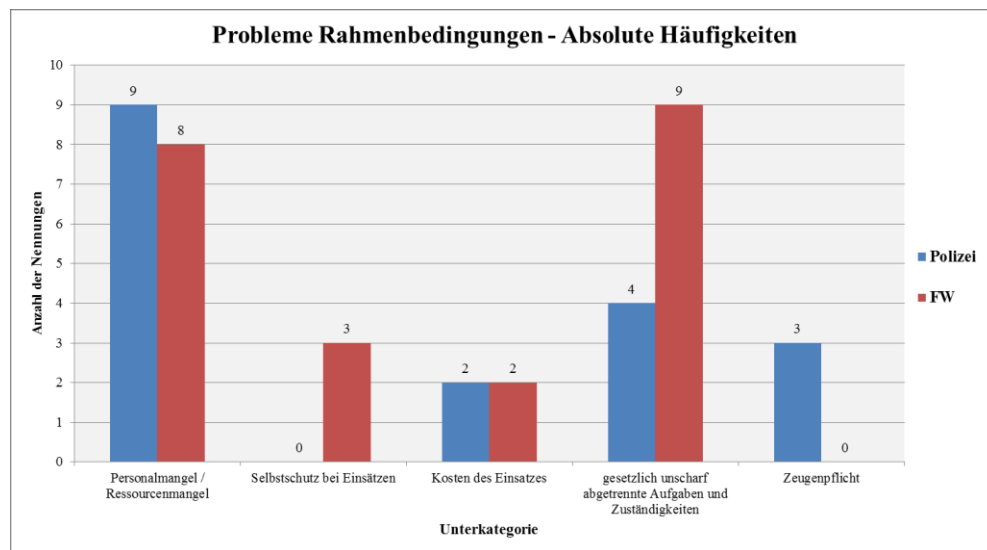


Abbildung 12: Anzahl der Nennungen verschiedener Unterkategorien in der Oberkategorie Probleme der Rahmenbedingungen (Polizei und Feuerwehr) (eigene Darstellung).

In den Nennungen zeigte sich, dass vor allem folgende Probleme bezogen auf die Rahmenbedingungen gemeinsamer Einsätze von Polizei und Feuerwehr eine Rolle spielen:

- Personal-/Ressourcenmangel
- Selbstschutz bei Einsätzen
- Kosten des Einsatzes
- gesetzlich unscharf abgetrennte Aufgaben und Zuständigkeiten
- Zeugenpflicht (Feuerwehr für Polizei)

In den folgenden Abschnitten wird genauer auf diese Unterkategorien eingegangen.

#### 8.1.4.1 Personal-/Ressourcenmangel.

Fehlendes Personal bzw. fehlende Ressourcen können im gemeinsamen Einsatz von Polizei und Feuerwehr zu Problemen bzw. Reibungsverlusten führen. So berichtete ein Polizist: *„Und da sind natürlich gewisse Reibungsprobleme vorprogrammiert, wenn es dann bei der Polizei nur einen Ansprechpartner gibt, der beispielsweise das Thema Freihaltung von Zufahrtswegen, von Rettungswegen, da gibt es immer nur einen, und bei der Feuerwehr gibt's da eine andere Aufgliederung.“* (POL-H10\_43-46).

Jenseits der Organisationsstrukturen und Arbeitsweisen von Polizei und Feuerwehr (vgl. auch Kapitel 8.1.3) spielt auch die Tageszeit eine Rolle für vorhandene Manpower: *„Und das kommt ganz explizit dann natürlich auf die Zeit an, die Unfallzeit ist Schadenszeit, tagsüber ist natürlich haben wir natürlich ein sehr großes Potenzial an Leuten. Nachts sind wir hier unter Umständen nur zu viert.“* (POL-H5\_268-270). Die Aussage eines Feuerwehrmannes ergänzte dazu: *„Das sind, ich komme aus so einem Landrevier heraus, da sind nachts zwei Streifen zur Verfügung.“* (FW-H3\_147-148). Die Einsatzkräftedichte ist in ländlichen Gegenden also nicht so groß wie in einer Stadt. Auch Freiwillige Feuerwehren konnten in Personalnot geraten: *„Freiwillige Feuerwehren, grad kleine, haben sehr viel oder oftmals Probleme mit Personal. Vor allem tagsüber.“* (POL-H8\_589-590). Ein Feuerwehrmann berichtete von seiner Sicht auf die Verfügbarkeit der Polizei: *„Also momentan fällt es mir immer mehr auf, dass die Polizei gar nicht mehr kommt, weil sie komplett ausgelastet ist.“* (FW-H9\_78-79).

Können aus Personal- oder Zeitnot nicht genügend Einsatzkräfte, vor allem von der Polizei, an den Einsatzort gebracht werden, kann dies einen Einfluss auf den Verlauf des Einsatzes und die Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr haben.

#### 8.1.4.2 Selbstschutz bei Einsätzen.

Unter Selbstschutz wird in diesem Zusammenhang der nur von einem Befragten der Feuerwehr genannte Umstand bezeichnet, dass eine Einsatzkraft sich selbst vor bestimmten Einsätzen schützen möchte. Der Feuerwehrangehörige beschrieb dies folgendermaßen: *„Oder ach Gott, das ist jetzt Gefahrguteinsatz, der LKW brennt, und Gefahrgut-LKW, ach das könnte jetzt doch ein wenig gefährlich werden. Das traue ich mir so nicht zu. Dann mache ich langsam.“* (FW-H9\_209-211). Und ergänzte *„... oder, was Feuer im Altenheim? Da kann ich mich nicht so aus, machen wir mal ein bisschen langsamer.“* (FW-H9\_215-216). Welche Einsatzkraft der Feuerwehr an welcher Stelle des Einsatzes arbeiten wird, kann also teils auch von den Feuerwehrleuten selbst beeinflusst werden. Dies beschreibt der eben zitierte Feuerwehrmann folgendermaßen: *„Die fahren ganz schnell ins Feuerwehrhaus, damit sie diesen Platz kriegen, den sie wollen. Dann will er vorne links, vorne rechts hinten rechts links, also jeder hat so seinen Wunschplatz. Oder für dieses spezielle Alarmstichwort diesen besonderen Platz den man da... also es brennt, da möchte ich gern derjenige sein, der das Feuer ausmacht. Und wenn ich ein Verkehrsunfall möchte ich derjenige sein ..., der*



*vorne mit Schere und Spreize arbeitet. Oder ich möchte, das sind die Fahrertypen, ich möchte gern dieses Auto fahren. Also beeilen sie sich so, das kriegt man mit der Zeit raus, wie schnell man sein muss. Dass man auf diesen Platz kommt.“ (FW-H9\_190-197)*

Welche Feuerwehreinsatzkraft welche Aufgaben im Einsatz zugewiesen bekommt, hängt demnach von bestimmten Plätzen auf Einsatzfahrzeugen ab. Die Einsatzkräfte wählen sich laut Aussage eines Feuerwehrmannes diese Plätze öfter bewusst aus, um bestimmte Aufgaben im Einsatz zugewiesen oder auch nicht zugewiesen zu bekommen. Welche Feuerwehreinsatzkraft im Einsatz also auf welche Einsatzkraft der Polizei trifft, lässt sich seitens der Feuerwehrkräfte teils schon während der Alarmierung und Anfahrt zum Einsatzort bestimmen.

#### *8.1.4.3 Kosten des Einsatzes.*

Unklarheiten bezüglich der Kostenübernahme eines Einsatzes können zu Problemen in der Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr führen. So fragte sich im Interview ein Polizist: *„Was ist mit den entstandenen Kosten? Wer trägt das? Gemeinde, Polizei, Fragezeichen.“ (POL-H8\_89-90).* Ein Befragter nannte einen Fall, in dem ein Polizeibeamter gewaltsam eine Tür öffnete, ohne auf die Feuerwehr, die bei Türöffnungen unterstützen kann, zu warten.

*„Deswegen haben wir das auch alles sehr akribisch dokumentiert, dass bei Eintreffen der ersten Feuerwehrkräfte alle Türen bereits gewaltsam zer-*

*stört waren. Das ist natürlich auch ein gewisser Sachschaden, der dadurch entsteht. Mal davon abgesehen, dass hinterher die Wohnungen ja auch wieder gesichert werden müssen.“ (FW-H7\_95-98).*

Solche Erfahrungen mögen Einzelfälle sein, können bei der Zusammenarbeit aber dennoch zu Verstimmungen zwischen den Organisationen führen.

#### *8.1.4.4 Gesetzlich unscharf abgetrennte Aufgaben und Zuständigkeiten.*

Aufgaben, die sowohl Polizei und Feuerwehr ausführen könnten, und Zuständigkeiten, die gesetzlich unscharf geregelt sind, können zu Problemen in der Zusammenarbeit beider Organisationen führen. Dies ist vor allem bei sogenannten Mischlagen (vgl. auch Kapitel 8.1.1) der Fall. So berichtet ein Feuerwehrangehöriger: *„Wobei ich aber jetzt gerade jetzt auch in der letzten, in der kurzen Vergangenheit, wiederum, bei zwei Einsätzen dabei war, wo die Zusammenarbeit sich zwischen Polizei, Rettungsdienst und Feuerwehr wieder etwas schwierig dargestellt hat. Vor allen Dingen so ein bisschen die Abgrenzung, wer ist jetzt eigentlich der Chef im Ring? Ist das noch eine Feuerwehrlage? Ist das eine Rettungsdienstlage? Ist eigentlich das eine Polizeilage?“ (FW-H8\_35-40).* Abgrenzungsprobleme und übereinanderliegende Handlungsfelder wurden auch von zwei befragten Polizisten (POL-H10\_201-211; POL-H4\_229-230) und zwei weiteren Feuerwehrangehörigen (FW-H8\_95-96; FW-H6\_184-185) genannt. Ein Befragter der Feuerwehr sagte dazu: *„Aber manches Mal macht die Feuerwehr auch*

*mehr, als sie vielleicht dürfte. Es wird sich nie jemand beschweren, weil es immer im, für das Wohl, für das Wohl aller ist. Aber rechtlich, ich glaub ist manchmal auch wachsw weich. “ (FW-H7\_178-181)*

Da nicht jeder Einsatz und jede Aufgabe der Polizei und Feuerwehr bis ins Kleinste gesetzlich definiert ist und sein kann, werden solche rechtlich unklaren Aufgaben und Zuständigkeiten wohl weiterhin bestehen und zwischen den beteiligten Organisationen vor, während oder nach dem Einsatz auszuhandeln sein.

#### 8.1.4.5 Zeugenpflicht.

Die Zeugenpflicht, die nur von den befragten Polizeibeamten genannt wurde, kann für Feuerwehrangehörige zu Problemen führen. Ein Polizist betonte dazu: *„Zeugenpflicht. STPO. Jeder hat grundsätzlich die Pflicht auszusagen. Wahrheitsgemäß, wenn das Gesetz keine Ausnahme zulässt.“ (POL-H2\_551-553)*. Ein weiterer Polizeibeamter berichtete ebenso über seine Erfahrungen mit der Zeugenpflicht: *„Früher war das immer so eine Geschichte, ,Ich bin plötzlich Zeuge, bekomme ich da vielleicht im dienstlichen Bereich Ärger, wenn ich da etwas sage?‘ “ (POL-H7\_58-06)*

Unter Umständen könnten Feuerwehrleute also den Kontakt mit der Polizei im Einsatz vermeiden, anstelle eine Aussage zu einem Geschehen im Einsatz machen zu müssen, mit der sie ggf. sich oder ihre Kollegen in Misskredit bringen.

## 8.2 Charakteristika der Zusammenarbeit

Was macht die Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr aus? Wie gestaltet sie sich vorher, vor Ort im Einsatz und danach? Zum Thema der Charakteristika der Zusammenarbeit wurden folgende Oberkategorien gefunden (absolute Häufigkeiten in den jeweiligen Oberkategorien bei Polizei und Feuerwehr (FW)) – siehe nachfolgende Abbildung 13. Damit wurde Fragestellung 2: *Charakteristika der Zusammenarbeit und Organisationskultur: Worauf bauen gemeinsame Einsätze von Polizei und Feuerwehr auf?* (vgl. Kapitel 6) beantwortet.

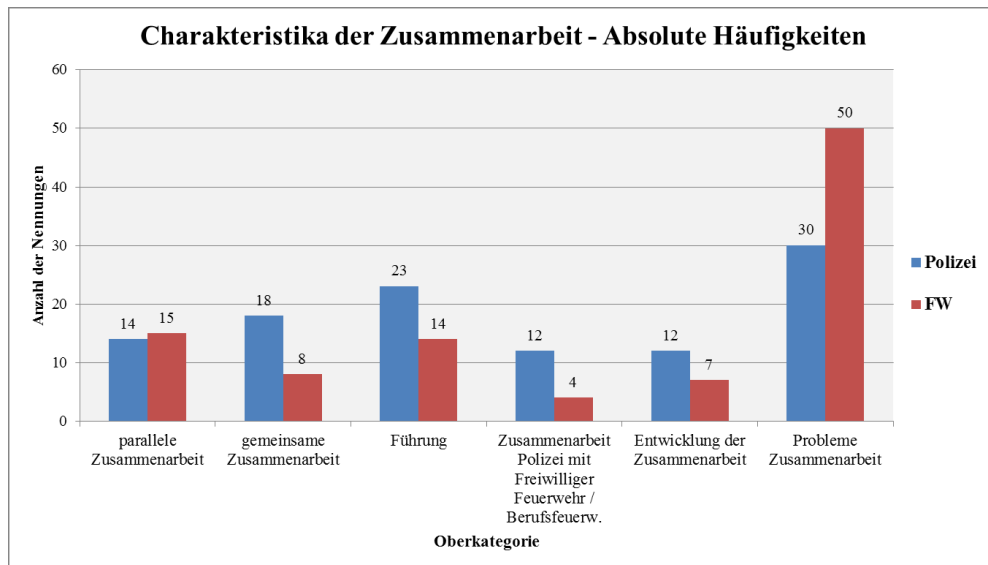


Abbildung 13: Anzahl der Nennungen verschiedener Oberkategorien zum Thema Charakteristika der Zusammenarbeit (Polizei und Feuerwehr) (eigene Darstellung).

In den insgesamt 207 Nennungen zum Thema der Charakteristika der Zusammenarbeit fanden sich folgende *Oberkategorien*:

- parallele Zusammenarbeit
- gemeinsame Zusammenarbeit
- Führung
- Zusammenarbeit der Polizei mit Freiwilliger Feuerwehr bzw. Berufsfeuerwehr
- Entwicklung der Zusammenarbeit
- Probleme in der Zusammenarbeit

Im folgenden Abschnitt wird auf die in den genannten Oberkategorien gefundenen Ergebnisse eingegangen.

#### 8.2.1 Parallele Zusammenarbeit

Es gab insgesamt 29 Nennungen zu dieser Oberkategorie. 14 Nennungen entfielen hierbei auf die Polizei, 15 Nennungen auf die Feuerwehr.

Die Art der Zusammenarbeit wird sowohl von Befragten der Polizei als auch von Befragten der Feuerwehr teils eher als „nebeneinander“ als „miteinander“ beschrieben (POL-H2\_138-139; FW-H5\_301-302). Ein Befragter der Feuerwehr fasste dies so zusammen: *„Das ist eigentlich kein konkretes Miteinander. Dass man gemeinsam irgendwas macht. Sondern jeder macht seinen Teil der ganzen Arbeit.“* (FW-H10\_71-72). Auch bezogen auf die Aufgaben wurde die Zusammenarbeit am Einsatzort als getrennt bzw. parallel zueinander beschrieben (z.B. POL-H4\_59-61; FW-H8\_153). Ein Feuerwehrmann sagte dazu: *„... aber das sind alles auch nur, das sind Ordnungsaufgaben eigentlich. Eigentlich haben sie keine Berührungspunkte. Im*

*Grunde, eigentlich, sage ich mal so, können beide an der Einsatzstelle sein, ohne auch nur ein Wort miteinander zu wechseln. Eigentlich dürfen sie sich nicht in die Quere kommen.“ (FW-H2\_145-148)*

Im Einsatzgeschehen hat also jede Organisation eigene Aufgaben und Zuständigkeiten, die dazu führen, dass viele Maßnahmen zur Abarbeitung des Einsatzes parallel laufen und auch laufen müssen. Wann und wie es Berührungspunkte bzw. Bedarf an Austausch zwischen den Vertretern der Organisation gibt, ist dem folgenden Abschnitt sowie Kapitel 8.4 (Kommunikation) zu entnehmen.

### 8.2.2 Gemeinsame Zusammenarbeit

Es gab insgesamt 26 Nennungen zu dieser Oberkategorie. 18 Nennungen entfielen hierbei auf die Polizei, acht Nennungen auf die Feuerwehr.

Wenn die Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr eigentlich völlig unabhängig voneinander stattfinden könnte, wann und wie kommt es nun zu einer gemeinsamen Zusammenarbeit? Wo genau liegen die Schnittstellen, jenseits der gemeinsamen Einsätze, in denen Polizei und Feuerwehr präsent sind? Denn: *„Man kann miteinander arbeiten, man braucht die andere Seite auch. Die brauchen uns ja genauso.“ (FW-H10\_51-52)*

Es gab Aufgaben und Maßnahmen, die die Polizei und die Feuerwehr jeweils gleichermaßen betrafen, beispielsweise der Schutz und die Rettung von Menschenleben, Gefahrenabwehr und Hilfeleistung (z. B. POL-H10\_191-193; POL-H2\_25-27). Diese Aufgaben waren gemeinsames Ziel

beider Organisationen. Gegenseitige Hilfe war ebenso möglich, beispielsweise wenn die Feuerwehr zunächst eine Absperrung für die Polizei einrichtete, weil diese noch nicht vor Ort oder noch nicht arbeitsfähig war (POL-H10\_165-168) oder wenn die Polizei der Feuerwehr bei der Personenbergung aus Fahrzeugen nach einem Verkehrsunfall unterstützte (POL-H5\_195-197). Auch bei der Spurensuche, z. B. nach einem Brand, war für die Polizei eine Zusammenarbeit mit der Feuerwehr essenziell (POL-H7\_183-184), da die Feuerwehr möglichst keine Spuren zerstören sollte. Die Polizei, speziell die Brandermittler, sahen sich hier teils in der Rolle von Bittstellern: *„Also in erster Linie sage ich auch immer bei den Vorträgen bei der Feuerwehr, dass wir uns wahnsinnig freuen, dass wir wieder da sein dürfen. Weil wir wissen, dass die rote Macht uns nicht braucht. Aber wir die rote Macht. Da sind schon einmal die Positionen irgendwo klar. Wir kommen als Bittsteller.“* (POL-H7\_158-161). Nach den ersten abgeschlossenen Maßnahmen im Einsatz versuchten beide Organisationen, Absprachen über den Einsatz und das weitere Vorgehen zu treffen (z. B. POL-H4\_286-289; vgl. dazu auch Kapitel 8.4 zu Kommunikation).

Eine gemeinsame Abstimmung, auch während jede Organisation ihren Aufgaben im Einsatz nachgeht, wurde als zentral angesehen: *„... es sind Aufgaben, die es parallel gilt, abzuarbeiten. Ich sag mal jetzt angefangen von Sicherungsaufgaben, was ja jetzt eigentlich der Polizei ihr Geschäft ist. Bis eben hin zu Rettungsdienstaufgaben und Feuerwehraufgaben, dass das einfach Hand in Hand zusammen wirken muss. Und nicht, also ich denk,*

*man kann da nicht einfach hergehen und sagt, man trennt das strikt. Es wär vielleicht dann möglich, wenn es so eine Abfolge gäbe. Dass man sagt, der erste Teil macht die Feuerwehr, wenn die fertig ist, dann setzen die da dran an. Das lässt sich halt, ich sag mal bei so Schadensfällen so nicht abgrenzen. Und allein deshalb, damit eben diese drei Rädchen, ich sag mal alle in die gleiche Richtung laufen, muss eben diese Abstimmung eben eigentlich stattfinden.“ (FW-H8\_89-97)*

Polizei und Feuerwehr können demnach bestimmte Aufgaben Hand in Hand bzw. gemeinsam abarbeiten. Bei bestimmten Aufgaben kann die eine die andere Organisation auch unterstützen bzw. Hilfe anbieten. Für die gemeinsame Zusammenarbeit braucht es eine Koordination der Aufgaben sowie Kommunikation.

### 8.2.3 Führung

Es gab insgesamt 37 Nennungen zu dieser Oberkategorie. 23 Nennungen entfielen hierbei auf die Polizei, 14 Nennungen auf die Feuerwehr.

Polizei und Feuerwehr haben im Falle eines gemeinsamen Einsatzes ihre jeweils eigenen Organisations- und somit auch Führungsstrukturen. Im Einsatz wurden diese eigenen Führungsstrukturen eingehalten, denn „*Es darf keine [gegenseitigen] Unterstellungsverhältnisse geben.*“ (FW-H1\_121-122). Dass sich Polizei und Feuerwehr dennoch gegenseitig Vorschriften machten bzw. sich eine Organisation in den Einsatz der anderen Organisation einmischte, war in vergangenen Einsätzen Thema bei einem Befragten



der Feuerwehr: *„Ja. Das gibt's. Und da gibt's auch Fälle. Wo dann also wirklich massiv in Feuerwehrrarbeit eingegriffen wurde. Das gibt's. Also hat es auch in der Vergangenheit gegeben. Geht dann also auch soweit, dass dann dem Einsatzleiter der Feuerwehr halt Vorschriften gemacht wurde, wie Feuerwehr, wie der Einsatz aussehen soll.“* (FW-H2\_90-93)

Die Führungsstruktur bei einem gemeinsamen Einsatz mit der Feuerwehr sah bei der Polizei in gemeinsamen Einsätzen mit der Feuerwehr beispielsweise folgendermaßen aus: *„Also bei der Polizei haben wir die Differenzierung, zum einen gibt's den Einsatzleiter vor Ort, und es gibt aber im Hintergrund den Polizeiführer vom Dienst, und der Einsatzleiter vor Ort hat die Verantwortung eben vor Ort, bis entsprechende Strukturen geschaffen werden.“* (POL-H10\_81-84). Bei der Feuerwehr gab es den Einsatzleiter, der meist vor Ort, an der Einsatzstelle, führte (POL-H10\_90-91). Aber zusätzlich sollte *„... natürlich, klar, eine gemeinsame anweisende Leitung, egal wie sie aussieht ...“* (FW-H6\_185-186) anwesend sein. Diese sollte möglichst räumlich zusammenliegen, mit Führungspersonen der „wichtigsten“ BOS (Polizei, Feuerwehr, Rettungsdienst) besetzt sein und zudem über eine fachlich geeignete Person für die Gesamtverantwortung für den Einsatz verfügen (z. B. FW-H8\_106-109; FW-H7\_213-214; FW-H9\_104). Denn *„... irgendeiner von denen drei ... ist der Chef jetzt. Ob das jetzt der Feuerwehrmann, der Rettungsdienstler oder die Polizei ist.“* (FW-H8\_206-207)

Trotz vorhandener eigener Führungsstrukturen von Polizei und Feuerwehr kann es je nach Einsatz bzw. Lage (Feuerwehrlage, Polizeilage) dem-

zufolge sinnvoll sein, eine gemeinsame Einsatzleitung mit einem Gesamteinsatzleiter zu bilden.

#### 8.2.4 Zusammenarbeit der Polizei mit der Freiwilligen Feuerwehr und Berufsfeuerwehr

Von den insgesamt 16 Nennungen zu dieser Oberkategorie entfielen 12 Nennungen auf die Polizei und vier Nennungen auf die Feuerwehr.

Für die Befragten der Polizei machte es einen Unterschied, ob sie im Einsatz mit einer Freiwilligen oder einer Berufsfeuerwehr zusammenarbeiteten. Die Zusammenarbeit mit einer Freiwilligen Feuerwehr wurde von den befragten Polizisten mitunter als „... *nicht so einfach*“ (POL-H6\_17) beschrieben. So skizzierte ein Polizist die Zusammenarbeit mit Freiwilligen Feuerwehren: „*Aber hatte auch hier schon Kontakt zu Freiwilligen Feuerwehren. Und ich denke, ja, es liegt einfach in deren Natur. Weil die ja nicht die ganze Zeit nur Feuerwehr machen, sondern das eben Freiwillige sind. Dass die nicht so top-ausgestattet, top-trainiert sind. Und auch die, ich schätz‘ mal die Personalauswahl nicht so läuft wie bei einer Berufsfeuerwehr, zwangsläufig. Ich denke dass daher auch dann vieles vielleicht ein bisschen schlechter läuft als mit einer Berufsfeuerwehr.*“ (POL-H1\_93-98)

Die Unterschiede in der Zusammenarbeit mit einer Freiwilligen Feuerwehr ergeben sich für die Polizei vor allem in der Wahrnehmung der Kompetenz bzw. Professionalität („*Da ist die Kompetenz halt nicht ganz so vorhanden.*“ (POL-H5\_135-136) und dem Fakt, dass diese Einsatzkräfte plötz-

lich vom Beruf bzw. der Arbeit in den Einsatz wechseln müssen (POL-H6\_60-61). Die Gefahren an der Einsatzstelle würden von Kräften der Freiwilligen Feuerwehren vereinzelt unterschätzt (POL-H5\_147-148). Auch die Befragten der Feuerwehr sahen einen Unterschied im gemeinsamen Einsatz einer Freiwilligen oder Berufsfeuerwehr mit der Polizei: *„Und je unsicherer ein freiwilliger Feuerwehrmann ist, desto mehr neigt vielleicht ein übereifriger Polizist, ihm ins Handwerk reinzuregieren.“* (FW-H2\_107-108). Ein Feuerwehrangehöriger fasste diesen Unterschied wie folgt zusammen: *„Hängt damit auch zusammen, will ich auch gleich dazu sagen, auch ein bisschen ein Problem, wenn Berufsfeuerwehr und Polizei aufeinandertreffen. Geht es echt gut. ... hab ich auch selber aus Einsätzen beobachtet, ja. Manchmal nimmt vielleicht eine Polizei eine Freiwillige Feuerwehr nicht ganz so hundertprozentig ernst.“* (FW-H2\_99-102)

Der Umstand, ob eine Berufsfeuerwehr oder eine Freiwillige Feuerwehr zum Einsatz mit der Polizei alarmiert wird, kann also einen Einfluss auf die Zusammenarbeit haben. Die Alarmierung einer Berufs- oder Freiwilligen Feuerwehr hängt dabei auch von der Örtlichkeit des Ereignisses, der Tages- bzw. Wochenzeit ab (vgl. auch Kapitel 8.1.3).

#### 8.2.5 Entwicklung der Zusammenarbeit

Von den insgesamt 19 Nennungen zu dieser Oberkategorie entfielen zwölf Nennungen auf die Polizei und sieben Nennungen auf die Feuerwehr.

Je länger Vertreter der Polizei und Feuerwehr zusammenarbeiten und je länger damit ihre gemeinsame Vorgeschichte war, desto vorteilhafter war dies für die Zusammenarbeit im Einsatz (POL-H7\_52-58; FW-H2\_41-43). Die Vorgeschichte konnte sich im Laufe der Zeit auch auf die Zusammenarbeit von Polizei und Freiwilliger Feuerwehr (vgl. vorangegangener Abschnitt) auswirken. So berichtete ein Feuerwehrmann: *„Also so aus meiner Erfahrung raus jetzt, durch die Freiwilligen Feuerwehren, wo ich auch tätig bin, da hat sich auch in den letzten Jahren auch sehr viel zum Positiven entwickelt. Das war, ich sag mal vor zehn oder 15 Jahren sicher noch nicht so gut, die Zusammenarbeit.“* (FW-H7\_112-114). Eine vertrauensvolle und gute Zusammenarbeit brauchte Zeit um zu wachsen, und idealerweise immer die gleichen Personen, die im Einsatz aufeinandertreffen: *„Man hat verschiedene Erfahrungen miteinander gemacht. Man hat sich in verschiedenen Situationen verschieden erlebt. Man weiß um Stärken und Schwächen. Und man weiß auch, aha, der Polizist oder der Feuerwehrmann, die rauchen jetzt erstmal eine, dann geht es ihnen dann wieder besser, zusammen. Und das wächst.“* (FW-H3\_177-180)

Eine gemeinsame Geschichte der Zusammenarbeit kann nur durch Zeit, gute persönliche Kontakte (FW-H7\_127; FW-H1\_144-146), Kommunikation, den Abbau von ggf. vorhandenen Ängsten und das Miteinanderreden (POL-H7\_57-58) entstehen.

### 8.2.6 Probleme in der Zusammenarbeit

In den 80 Nennungen zur Oberkategorie Probleme der Zusammenarbeit wurden folgende *Unterkategorien* gefunden (absolute Häufigkeiten in den jeweiligen Unterkategorien bei Polizei und Feuerwehr (FW)) – siehe nachfolgende Abbildung 14. Damit wurde Fragestellung 5: *Welche Probleme gibt es bei der Zusammenarbeit zwischen Polizei und Feuerwehr?* (vgl. Kapitel 6) beantwortet.

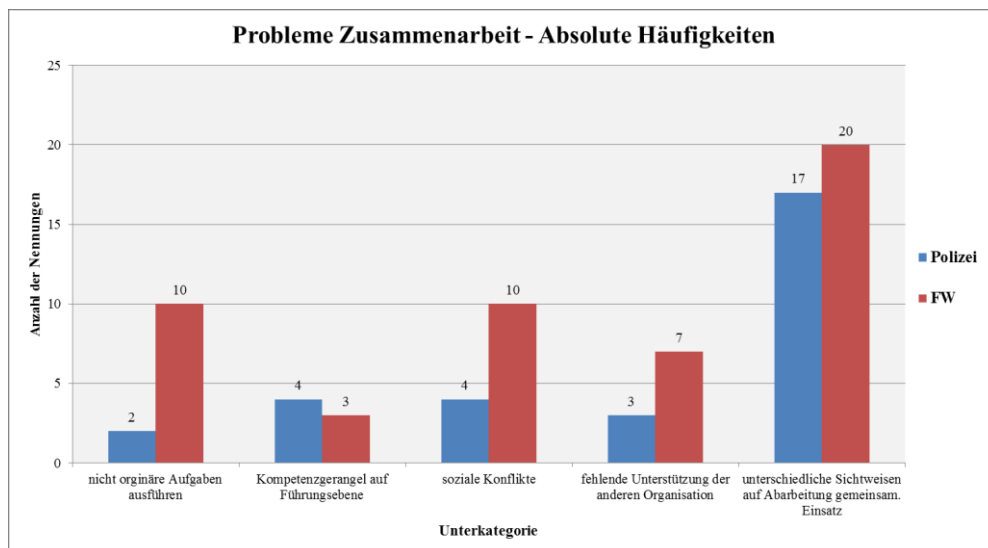


Abbildung 14: Anzahl der Nennungen verschiedener Unterkategorien in der Oberkategorie Probleme der Zusammenarbeit (Polizei und Feuerwehr) (eigene Darstellung).

In den Nennungen zeigte sich, dass vor allem folgende Probleme bei der Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr eine Rolle spielen:

- nicht originäre Aufgaben ausführen
- Kompetenzgerangel auf Führungsebene
- soziale Konflikte

- fehlende Unterstützung durch die andere Organisation
- unterschiedliche Sichtweisen auf die Abarbeitung des gemeinsamen Einsatzes

In den folgenden Abschnitten wird näher auf diese Unterkategorien eingegangen.

#### *8.2.6.1 Nicht originäre Aufgaben ausführen.*

Von den insgesamt zwölf Nennungen zu dieser Unterkategorie entfielen zwei Nennungen auf die Polizei und zehn Nennungen auf die Feuerwehr.

Je nach Einsatz, verfügbaren Einsatzkräften, Tageszeit, Jahreszeit und Ort konnte es nötig werden, dass Polizei und Feuerwehr Aufgaben übernehmen, die nicht in ihr originäres Aufgabengebiet fielen. Beispielsweise halfen Feuerwehrleute, die noch keine Aufgabe im Einsatz zugeteilt bekommen hatten, der Polizei, den Verkehr zu regeln oder Absperrungen zu errichten (POL-H8\_403-405; FW-H7\_152-155). In einem anderen Fall kam es vor, dass die Polizei eine Menschenrettung einleitete (FW-H2\_160-161).

Ebenso war die Polizei bei einem Brandeinsatz vor der Feuerwehr vor Ort und überprüfte zunächst das Brandobjekt (POL-H4\_192-195), soweit ihr dieses möglich war. Das Ausführen von nicht originären Aufgaben kann zu Problemen in der Zusammenarbeit führen. So beschrieb ein Feuerwehrangehöriger: *„Oder verkehrslenkende Maßnahmen, die ja eigentlich die Polizeiaufgabe sind. Die dann häufig auf die Feuerwehr abgewälzt werden, sag*

*ich jetzt mal, weil eben halt nur zwei Mann [von der Polizei] zunächst einmal da sind.“ (FW-H8\_130-132).*

Das Übernehmen von nicht originären Aufgaben kann auch mit der in Kapitel 8.1.4 beschriebenen Personalproblematik zusammenhängen oder mit dem Umstand, dass eine Organisation das Fehlen bestimmter Einsatzkräfte vor Ort für die andere Organisation ausgleicht. Ein weiterer Feuerwehrangehöriger beschrieb einen Einsatz, in dem die Feuerwehr auf einer Autobahn einen Kran in Stellung bringen musste: *„Die zwei Herrschaften der Polizei sind in ihrem Fahrzeug sitzen geblieben. Es hat auch sehr stark geregnet. Das kam mit dazu. Und auch auf Aufforderung hin von uns sind die in ihrem Auto sitzen geblieben und wir mussten dann mit eigenen Kräften die Autobahn sperren, damit wir diesen Kran in Stellung bringen können. Um unsere Arbeit weiter zu machen.“ (FW-H7\_42-45).*

Greift eine Organisation in die originären Zuständigkeiten der anderen Organisation ein, auch wenn dies durch die Lage als nötig erachtet wird, kann dies möglicherweise zu Verstimmungen führen: *„Wo man auch sieht, wo sehr deutlich wird, wie Polizei, auch wenn Feuerwehr noch nicht da ist, denkt, sie müsste jetzt Feuerwehr spielen.“ (FW-H2\_182-183).*

Solche Fälle sind aber, auch nach Aussage der Befragten, eher selten.

#### 8.2.6.2 Kompetenzgerangel auf Führungsebene.

Von den insgesamt sieben Nennungen zu dieser Unterkategorie entfielen vier Nennungen auf die Polizei und drei Nennungen auf die Feuerwehr.

Gegenseitiges Eingreifen in den Einsatzablauf sowie die Geringschätzung von Kompetenz konnte hier nicht nur auf Arbeitsebene, sondern auch auf Führungsebene zu Problemen in der Zusammenarbeit führen. So beschrieb ein Feuerwehrangehöriger: *„Aber das ist, da menscht es wirklich. Weil man feststellt, dass derjenige, seine Kompetenz, die er hat, so richtig ausbadet. Ich bin der Polizeiführer vor Ort und bleibe es auch. Punkt. Dann kommt, wenn es dann wieder das Zusammentreffen gibt, von dem Feuerwehrmensch, der sagt, ich habe keine Kompetenz. Punkt. Und dann war’s das. Dann knallt es.“* (FW-H6\_82-86)

Nach Aussagen der Befragten der Polizei war es auch möglich, dass Hierarchien gegeneinander ausgespielt wurden (POL-H8\_470-471) und sich Einsatzleiter der Polizei und Feuerwehr bei kritischen Entscheidungen im Einsatz nicht einig waren (POL-H8\_464-466). Auch Probleme und Uneinigkeiten mit weiteren Vertretern der BOS, beispielsweise einem leitenden Notarzt, wurden von einem Feuerwehrvertreter beschrieben: *„Einer hat den Bus organisiert, die anderen haben ihn wieder abgesagt. Und die dritten haben wieder was anderes organisiert. Also das waren eben so die, ich sag mal, Fälle, wo ich deswegen auch sagte, wo die Zusammenarbeit sicherlich nicht ganz einfach ist.“* (FW-H8\_54-57 bzw. 66-69)

Konflikte auf Führungsebene sind laut Aussagen der Befragten also möglich, dennoch aber eher die Ausnahme als die Regel (FW-H6\_82).



### 8.2.6.3 Soziale Konflikte.

Von den insgesamt 14 Nennungen zu dieser Unterkategorie entfielen vier Nennungen auf die Polizei und zehn Nennungen auf die Feuerwehr.

Konflikte, die zwischen Akteuren von Polizei und Feuerwehr im gemeinsamen Einsatz auftreten können, wurden von den Befragten vor allem als „menscheln“ bezeichnet (FW-H1\_150; FW-H6\_82; POL-H1\_16-18; POL-H8\_568). „...*das war ein Mensch, da war einfach die Chemie nicht so, dass es passt.*“ (FW-H6\_39). Auch fehlende Achtung gegenüber der anderen Organisation konnte bei sozialen Konflikten im Einsatz eine Rolle spielen. So berichtete ein Feuerwehrangehöriger: „*Und, der Fall den ich vorhin geschildert habe, der hat sich ein Stück weit auch deswegen so hoch geschaukelt, weil der Leiter der Polizeistation nicht unbedingt ein Freund der Feuerwehr war.*“ (FW-H1\_142-144)

Soziale Konflikte und Einsatzkräfte, die auf der persönlichen Ebene nicht miteinander auskamen bzw. miteinander arbeiten konnten, konnten ein Problem für die Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr darstellen, sind aber als „*Extrembeispiele*“ (FW-H9\_34) und Ausnahmen bzw. als sehr selten einzustufen (FW-H6\_39). Dennoch konnten Konflikte aufgrund von Antipathien auch bei Einsatzkräften von Polizei und Feuerwehr auftreten: „*Das ist halt so. Das passiert uns. Wenn wir uns nicht mögen, dann ist das so. Fertig. Dann kann, Streifen und Sterne, ist egal. Das ist so. Dann menschelt es einfach.*“ (FW-H6\_88-90)

#### 8.2.6.4 *Fehlende Unterstützung durch die andere Organisation.*

Von den insgesamt zehn Nennungen zu dieser Unterkategorie entfielen drei Nennungen auf die Polizei und sieben Nennungen auf die Feuerwehr.

Polizisten und Feuerwehrleuten wünschten sich teils mehr Unterstützung von der jeweils anderen Organisation. Ein Feuerwehrmann berichtete von einem Einsatz, bei dem eine Ölspur abgestreut werden musste: *„Und die Absicherung der Straße. Es regnete ein wenig. Polizeiwagen sind vorbei gefahren, die Schreibe runter gedreht, sagten: Schafft Ihr schon alleine. Und sind wieder los. Mehrfach über Funk eben Polizei nachgefordert, weil wir damals nur zu dritt waren. Und es war an einer, unserer Meinung nach, gefährlichen S-Kurve. Aber es kam niemand mehr.“* (FW-H1\_37-40). Ein weiterer befragter Feuerwehrangehöriger beschrieb seine Erfahrung mit fehlender Unterstützung wie folgt: *„Also dieses ich bin jetzt mal ganz böse, das wird ja zum Glück gelöscht, ich schiebe die Hände in die Tasche, und damit ist meine Aufgabe erledigt, weil die sind ja jetzt da.“* (FW-H4\_108-110). Auch bei der Versorgung von Patienten (FW-H9\_60) und Türöffnungen (FW-H9\_98-99) wünschten sich Befragte der Feuerwehr mehr Unterstützung von der Polizei.

Andererseits äußerte auch ein Befragter der Polizei den Wunsch nach mehr Unterstützung durch die Feuerwehr: *„...eine Unfallstelle lebt. Es geht nicht darum, dass Feuerwehr Bilder macht für die Polizei. Können wir gar nicht nach außen vertreten. Aber die Feuerwehr könnte ihren Einsatzablauf dokumentieren [mit Fotos].“* (POL-H2\_449-451). Ein weiterer Befragter der

Polizei erläuterte die fehlende Unterstützung der Feuerwehr bei der Brandursachenermittlung: *„Es ist ja irgendwie zu diesem Ereignis gekommen. Irgendeiner ist in Anführungszeichen „Schuld“. Da sind wir beim Thema besenreine Wohnung, da sind wir beim Thema Verkehrsunfall alle Spuren beseitigen indem ich erstmal alles zur Seite trete, dass ich Platz hab. Und so weiter. Und ich denk, das ist das Hauptproblem. Ein Feuerwehrmann, ein reiner Feuerwehrmann, der denkt da gar nicht dran. Und das ist dem auch völlig wurscht. Der hat seine Aufgabe, die will er erfüllen. Und was um ihn herum ist, ist ihm grundsätzlich mal egal.“* (POL-H8\_370-375)

Fehlende gegenseitige Rücksichtnahme und Unterstützung im Einsatz kann folglich zu Problemen in der Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr führen. Das Wissen über die Wünsche der jeweils anderen Organisation kann u. a. durch Kommunikation und gemeinsame mentale Modelle im Einsatz sowie durch gegenseitige Aus- und Fortbildung erreicht werden. Auf die Ergebnisse zu diesen Themen wird in Kapitel 8.4, 8.5 und 8.6 näher eingegangen.

#### 8.2.6.5 Unterschiedliche Sichtweisen auf die Abarbeitung des gemeinsamen Einsatzes.

Von den insgesamt 37 Nennungen zu dieser Unterkategorie entfielen 17 Nennungen auf die Polizei und 20 Nennungen auf die Feuerwehr.

Unterschiedliche Ziele, Aufgaben und Prioritäten und die damit verbundenen unterschiedlichen Sichtweisen auf den gemeinsam abzuarbeitenden

Einsatz von Polizei und Feuerwehr können zu Problemen in der Zusammenarbeit führen. Zu diesen Problemen zählen u. a. von der Polizei mit Streifenwagen zugeparkte Flucht- und Rettungswege (POL-H9\_249-251; POL-H10\_61-62; FW-H9\_48-49; FW-H7\_80-81) und von der Feuerwehr unbrauchbar gemachte Spuren und nicht mehr nachvollziehbare Eindrücke eines Einsatzortes, auf die die Polizei für ihre Ermittlungen im späteren Verlauf der Ermittlungen aber angewiesen war (POL-H2\_241-244; POL-H6\_39-42; POL-H4\_91-94; POL-H3\_142-145). Beispielsweise berichtete ein Befragter der Polizei dazu: *„Und da gibt's dann so einen ersten Zugriffstrupp von der Feuerwehr, der in das Brandobjekt geht und dann sagen kann, wie die Schließverhältnisse sind, ob die Tür verschlossen war, ob die Fenster zu oder offen waren. Die ersten Eindrücke in der Brandwohnung, wo die Polizei ja gar nicht rein darf oft, weil es, aus Atemschutzgründen oder Gefahrengründen, und das ist dann natürlich eine wichtige Information, die wir brauchen bei der Strafverfolgung, oder bei der Ursachenforschung ist das relevant.“* (POL-H9\_24-30)

Auch die Sperrung von Straßen oder Autobahnabschnitten, um für die Feuerwehr Einsatzraum zu schaffen, führte öfter zu unterschiedlichen Sichtweisen der beiden Organisationen darüber, wie genau dieser Einsatz abgearbeitet werden sollte (FW-H9\_32-34; FW-H7\_54-59; FW-H2\_74-75; FW-H1\_81-86). Dies konnte auch zu der Wahrnehmung führen, dass sich eine Organisation in die Angelegenheiten der anderen Organisation einmischt.

Dazu ein Beispiel von einem Feuerwehrmann: „Und wenn dann der Feuerwehrkommandant sagt, wir brauchen hier noch einen Kranwagen. Es dauert noch anderthalb Stunden. Äh, naja. Braucht ihr denn einen Kranwagen? Er [der Polizist] mischt sich dann bei der Feuerwehr ein. Braucht ihr den Kranwagen? Braucht ihr denn den Kranwagen? Kann es vielleicht ein kleinerer sein? Der nur einen Fahrstreifen belegt? Oder müssen es zwei Fahrstreifen sein? Dann können wir wieder einen aufmachen. Also dieses, dieses Einmischen in Feuerwehrangelegenheiten. Das ist ein bisschen ein Problem, ich sag mal, der Polizei.“ (FW-H2\_78-84)

Ein befragter Polizist erklärte einen ähnlichen Einsatz so:

„Ich könnte mir jetzt vorstellen, z. B. irgendein Schadensereignisfall an großen Straßen, ja. Und dann die Feuerwehr sagt, jetzt als Beispiel, ja wir müssen jetzt hier 500 Meter komplett absperren, ja. Wo der Polizist halt sagt, ok, aber wir legen dann ganz ... lahm. Und zwar über den halben Tag. Die Auswirkungen, der Feuerwehr, der ist das Wurst, der will seinen Einsatzraum frei haben, in dem Moment seine Sache machen. Der Polizist, in dem Fall vielleicht der von der Verkehrspolizei, denkt natürlich ganz anders. Der weiß auch, der will seinen Einsatzraum frei haben. Denkt aber auch dran, was hat das Ganze für Auswirkungen. Und dann könnte ja solche Geschichte kommen und sagen, können wir nicht verkehrsgünstig absperren? Dass wir halt umleiten. Und nicht halt zu machen, sondern eine Umleitung, und wenn dann halt der Feuerwehrler darauf besteht, dann wird es natürlich schwierig, ja.“ (POL-H8\_477-486)

Unterschiedliche Erwartungen, Erfahrungen aus vergangenen Einsätzen und Bedürfnisse der Polizei und Feuerwehr können also zu Missverständnissen, Misstönen und – teils offen bleibenden – Fragen bei den Einsatzkräften führen.

So berichtete ein Freiwilliger Feuerwehrmann, der hauptberuflich bei der Polizei arbeitete: *„Wenn ich als Polizist vorn, als Erster vor Ort bin, kann, muss ich halt gucken, was kann ich tun, ja. Aber da ist halt auch schon viel kaputtgegangen, ich denk mal, da bin ich ein bisschen vorbelastet durch die Feuerwehr. Dass ich halt nicht in ein Wohnhaus gehe bei einem Wohnungsbrand und alle Türen auftret‘, um irgendwelche Leute rauszuholen. Das sind halt einfach die Problematiken. Weil ich weiß halt, auf was es drauf ankommt. Von daher hab ich selber jetzt noch keine Probleme gehabt. Was das angeht. Andererseits als Feuerwehrmann hab ich oftmals schon gedacht, Mensch, was macht die Polizei da? Warum steht das Auto jetzt wieder direkt vor dem brennenden Objekt? Um das als Beispiel zu nehmen. Oder wo ist die Polizei? Warum ist die noch gar nicht da? Obwohl ich schon eine halbe Stunde an der Einsatzstelle bin? Warum sperren die nicht ab?“* (POL-H8\_337-346)

Auch die Größe eines Einsatzes kann von Polizei und Feuerwehr unterschiedlich wahrgenommen bzw. eingeschätzt werden. So berichtete ein Freiwilliger Feuerwehrmann: *„Fahre unten wieder an der Wache vorbei und sehe zwei Polizeiautos an mir, auf der anderen Straßenseite vorbeifahren. Oh, da muss es aber kräftig gescheppert haben. Wenn die so fahren, mit*

*zwei Streifen. Und dann kam ein Anruf. Es war eine Ölspur. Es ist nur ein Fahrzeug [von der Freiwilligen Feuerwehr] ausgerückt. Und da sieht man auch mal, wie man so Einsatzszenarien realisieren muss und dann auch relativieren muss, dass es dann nicht so dringend ist.“ (FW-H3\_94-98)*

Eine weitere Freiwillige Feuerwehrkraft erzählte von einem ähnlichen Fall: *„Wir sind alarmiert worden. Grad von der Polizei. Kamen an. Hab geguckt gehabt und hab schon gemeint, ok, es ist nichts Weltbewegendes, machen wir Ruhe, locker flockig aus. Weil's klein war. Und da kam dann schon die große Hektik. Und man müsste doch jetzt dies, von der Polizei. Man müsste doch jetzt dies, man müsste jetzt jenes. Und warum macht man jetzt nicht so? Wo ich gesagt habe: jetzt ganz ruhig mal geschwind. Wir müssen das Ganze erstmal strukturiert abarbeiten. Und so schlimm ist es gar nicht, wie es jetzt am Anfang mal aussieht. Wir können das Ganze etwas ruhiger angehen lassen. Und wir kriegen das auch so hin. Mit nem popeligen Schnellangriff. Das Ganze sozusagen einfach zu löschen. Das war nicht wild. ... Also das war dann so der erste Knackpunkt, wo ich so gedacht habe: Huch? Stress und Hektik und so wild ist es doch gar nicht. Sah vielleicht größer aus als es wirklich war. Und wo ich mir dann auch gedacht hab so: Eigentlich hättet ihr doch auch einen Feuerlöscher ziehen können und dann zumindest die Erstmaßnahmen ergreifen können. Oder einfach sagen können, es handelt sich nicht um einen Grasbrand, sondern Heuhäufchen. Also einfach die Definition war einfach auch schon... Wir haben uns alles viel*

*mehr und größer vorgestellt wie es dann im Endeffekt einfach auch war.*“ (FW-H4\_66-82)

Die Verwendung gemeinsamer Begrifflichkeiten und das Verständnis für die Sichtweisen, z. B. wann für die Feuerwehr oder auch die Polizei ein Einsatz als groß zu bezeichnen ist, war in den eben genannten Fällen nicht gegeben. Gemeinsame mentale Modelle, beispielsweise bezüglich der Abarbeitung eines Verkehrsunfalls auf einer Autobahn, sowie Kenntnisse der Arbeitsweisen, Aufgaben und Strukturen der jeweils anderen Organisation waren bei Polizei und Feuerwehr häufig nicht vorhanden (vgl. auch Kapitel 8.5). Dies kann, wie in diesem Abschnitt gezeigt wurde, zu Problemen in der Zusammenarbeit führen.

Bezüglich der unterschiedlichen Sichtweisen auf den gemeinsamen Einsatz fasst ein Feuerwehrmann die Erfahrung aus einer gemeinsamen Übung mit der Polizei zusammen: *„Und da, das war für mich also faszinierend. Wie die Polizei da diese Einsatzstelle angeht. Völlig konträr wie die Feuerwehr eigentlich.*“ (FW-H7\_262-263)

### 8.3 Organisationskultur

Zur Auswertung der nun folgenden *theoriegeleitet* entwickelten Themen *Organisationskultur*, *Kommunikation* und *gemeinsame mentale Modelle* wurde die strukturierende Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) angewandt. Teile der Oberkategorien beim Thema Organisationskultur wurden gemischt



deduktiv-induktiv gefunden. Diese Oberkategorien waren: Fremdbild, Einbringen erlernter Beruf und der Zugang zur Polizei bzw. Feuerwehr.

In den insgesamt 151 Nennungen zum Thema Organisationskultur fanden sich folgende *Oberkategorien*:

- kollektive Werte
- Fremdbild
- Einbringen erlernter Berufe
- Zugang zur Polizei bzw. Feuerwehr

Damit wird Fragestellung 2: *Charakteristika der Zusammenarbeit und Organisationskultur: Worauf bauen gemeinsame Einsätze von Polizei und Feuerwehr auf?* beantwortet (vgl. Kapitel 6).

In der folgenden Abbildung 15 sind die absolute Häufigkeiten in den jeweiligen Oberkategorien bei Polizei und Feuerwehr (FW) aufgeführt:

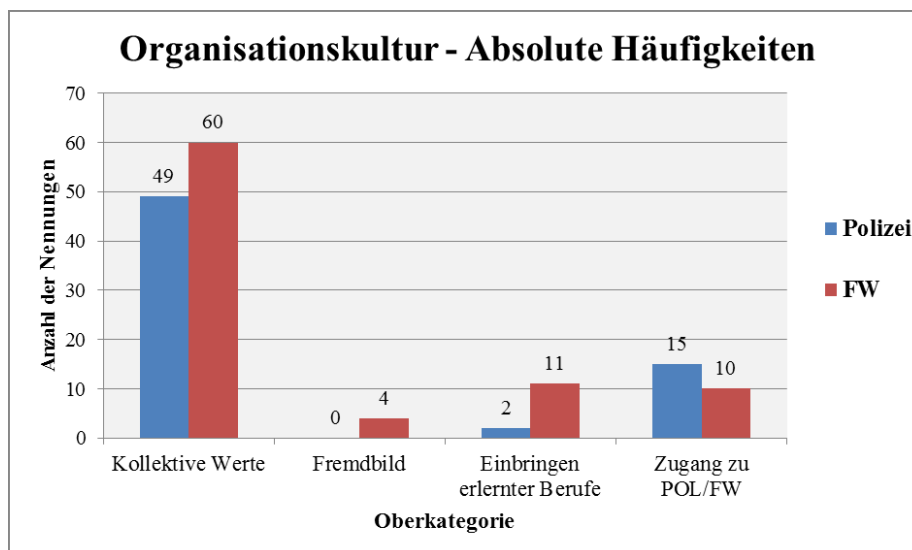


Abbildung 15: Anzahl der Nennungen verschiedener Oberkategorien im Thema Organisationskultur (Polizei und Feuerwehr) (eigene Darstellung).

In den folgenden Abschnitten wird auf die Ergebnisse aus den einzelnen Oberkategorien eingegangen.

### *8.3.1 Kollektive Werte*

In den Daten der Hauptstudie konnten Hinweise auf kollektive Werte nach Schein (1995; vgl. auch Kapitel 3.2.6) gefunden werden. Welche Dinge in der Organisation als „richtig“ und „falsch“ angesehen werden und welche internalisierten Handlungen als selbstverständlich gegeben gelten, wird im Folgenden dargestellt. Es wurden 60 Nennungen zu kollektiven Werten bei der Feuerwehr und 49 Nennungen bei der Polizei gefunden.

#### *8.3.1.1 Kollektive Werte in der Polizei.*

„*Sie ist ja so vielseitig und vielfältig die Polizei als on.*“ (POL-H5\_407). Von den insgesamt 109 Nennungen zu dieser Oberkategorie entfielen 49 Nennungen auf die Polizei.

Befragte der Polizei beschrieben Polizisten als verlässliche Partner (POL-H10\_332-333), die korrekt und engagiert auftreten (POL-H5\_409-410). Als Polizist musste man im Einsatz schnell Entscheidungen treffen können, schnell handlungsfähig sein, improvisieren und in Hierarchien arbeiten können (POL-H10\_313-321). Je nach Einsatzeinheit, innerhalb derer der Dienst in der Polizei versehen wird, unterscheiden sich die Polizisten in ihrer persönlichen Art, und es gibt verschiedene Typen Mensch, die einen Querschnitt der Gesellschaft abbilden (POL-H1\_133). So beschrieb ein Po-

lizist: „Also es gibt alle Typen von Mensch. Und gerade wenn ich jetzt in Richtung Streifendienst gehe, sind doch eher die Leute die gerne aktiv was tun und mit Menschen Kontakt haben. Die Kollegen, die eher im Büro sitzen, sind vielleicht eher die Organisationstalente. Oder die es vielleicht auch durch persönliche Erlebnisse rausgefunden haben, dass sie vielleicht nicht so gut sind, im zwischenmenschlichen Bereich oder ja, dass die Arbeit draußen für sie nix ist. Wenn ich jetzt an unsere Zugriffseinheit denke, dann ist das doch noch ein bisschen ein anderer Schlag von Mensch. Weil man doch, ja, der Gefahr mehr ins Auge sieht. Und doch eher auf die Gefahr bewusst zugeht.“ (POL-H1\_133-141)

Bezogen auf die Kriminalpolizei beschrieb ein Brandermittler, dass man sich über die Jahre „... vielleicht eine besondere Art, mit Problemen umzugehen, mit Leuten umzugehen, angewöhnt hat.“ (POL-H6\_298-299). Im Gegensatz dazu sei bei der Schutzpolizei nach Schichtende auch „Kopfen-de“ (POL-H6\_370-371), wozu ein anderer Befragter allerdings eine andere Wahrnehmung hatte: „Aber ich denk, ja, Polizei ist auch ein Haufen für sich. Ich tät lügen, wenn ich sag, wenn ich meine Uniform ausziehe und heimgehe, will ich nix mehr zu tun haben.“ (POL-H8\_510-511)

Auch das Leben des Berufs sei von Bedeutung: „Also auch ein Polizist ist, wenn er seinen Beruf gern macht, ein Polizist lebt den Beruf. Dann ist er auch in seiner Freizeit Polizist. Und dann geht man teilweise mit anderen Augen durch die Welt.“ (POL-H8\_496-498). Bei der Schutzpolizei war eine hohe Personalfluktuation ein Problem und „...aufgrund der Schicht ist es

*schwieriger, sich persönlicher einzubringen. Auch die Aufarbeitung von dem Erlebten ist aufgrund dessen, dass sie nicht so ein enges Team sind, wie wir jetzt hier, wahrscheinlich schwieriger ist. Sind auch viele junge Leute drin, die sich erst einmal privat oder auch dienstlich finden müssen. Da ist es schwieriger, auch Berufsverständnis zu finden.“ (POL-H6\_323-327).*

War eine Schicht im Streifendienst der Schutzpolizei aber intakt bzw. von einem guten Verhältnis geprägt, waren die Polizisten untereinander aufgeschlossen, hilfsbereit und interessiert am Privatleben der Kollegen (POL-H5\_422-425). Denn der Schichtdienst bzw. Streifendienst innerhalb der Polizei hat auch Vorteile, wie ein Polizist beschrieb. Dabei nannte er auch Ähnlichkeiten mit der Feuerwehr: *„Aber jetzt bei uns, wir haben im Bereich vom Streifendienst, also die Kollegen, die draußen sind, bei der Polizei und Feuerwehr sind, der erste Angriff ist, bei der Polizei die Dienstgruppe letztendlich, so wie wir eine Dienstgruppe sind, das ist einfach ein Schichtgefüge, das kann man wahrscheinlich sehr analog zu der Feuerwehr sehen. Ein sehr enger Haufen, die durch eine Vielzahl, über jahrelangen Einsätzen, sehr eng zusammengeschweißt sind. Alleine, du kennst ja auch unseren Schichtrhythmus so wie wir arbeiten und so, du hast ja oft mehr Kontakt wie mit deinem Partner zuhause oder so. Im Streifenwagen werden viele private Sachen erlebt. Auch nicht mit jedem Kollegen, aber die Dienstgruppen sind eigentlich festgewachsen und man weiß, jeder weiß, wie der andere tickt. Du siehst es ihm schon an, wenn er in den Dienst kommt, heute drückt es aber irgendwo. Das ist die große Stärke, sage ich mal, vom Streifendienst.*

*Dann haben wir andere Einheiten, wo die Arbeiter eben so ihre Sachen haben, aber die haben einfach ihren Kontakt und jeder weiß eben, das ist bei der Feuerwehr genauso, Gefahrensituationen schweißen men.“ (POL-H4\_313-326)*

Als besonders wichtig wurde auch der Teamgeist der einzelnen Einsatzeinheiten hervorgehoben (POL-H3\_255). Bezogen auf die Führung sei ein kooperativer sowie nicht-kooperativer Führungsstil bei der Polizei zu finden, der stark von der Person bzw. der Leitung der jeweiligen Organisationseinheit abhängt: *„Und er [der kooperative Führungsstil] ist auch nur begrenzt anwendbar. Als Vorgesetzter kann man ja nicht alles erzählen. Oder sollte nicht alles. Man muss auch selbst mal die Entscheidung für sich treffen.“ (POL-H5\_440-441)*

Sich selbst sähen manche Polizisten teils schlechter als sie von außen, d. h. von der Bevölkerung, wirklich wahrgenommen werden (POL-H6\_340-341).

Auch die Tatsache, dass die Polizei aufgrund von politischen Rahmenbedingungen (vgl. Kapitel 8.1.3) ähnlich wie ein Wirtschaftsunternehmen agieren soll, wurde von einem Befragten angesprochen: *„Also man versucht, sich da anzupassen, als Dienstleister anzusehen. Und hat dann eben seine gewisse Sparte, seine Kennzahl zu bringen, seine Werte zu bringen. Und eingegrenzt vom Kostenfaktor und Controlling sind manche Sachen nicht mehr so einfach wie vor 15 Jahren, oder 20 Jahren.“ (POL-H6\_275-278)*

Verlässlichkeit, das Leben des Berufs, Teamgeist und die Zusammenarbeit von vielen verschiedenen Arten von Menschen wurden von den Befragten als verhaltenssteuernde, kollektive Werte ihrer Organisation beschrieben. Aber auch Führungsstile und politische Rahmenbedingungen prägten den als „richtig“ empfundenen Weg der Polizei als Organisation.

#### 8.3.1.2 Kollektive Werte in der Feuerwehr.

„Feuerwehr sind Überzeugungstäter.“ (FW-H5\_194). Von den insgesamt 109 Nennungen zu dieser Unterkategorie entfielen 60 Nennungen auf die Feuerwehr.

Den typischen Feuerwehrmann, bzw. die Feuerwehr zu beschreiben, fiel den Befragten teils schwer (FW-H6\_105-106): *„Es gibt keinen typischen Feuerwehrmann. Also, ich glaub die Feuerwehr ist so ein Spiegelbild der Gesellschaft. Hin und wieder erkennt man mal einen, wenn er ein Base-Cap von der Feuerwehr auf hat. Aber... man könnte jetzt nicht hergehen, könnte runter auf den Marktplatz laufen: Du bist Feuerwehr, du bist Feuerwehr, du bist Feuerwehr. Nein.“* (FW-H1\_249-252). Auch hier fanden sich, wie bei der Polizei, die Vertreter der Feuerwehr als „Spiegel der Gesellschaft“ (FW-H6\_134-135) wieder. Teils wurden Feuerwehrleute als „Verrückte“ (FW-H6\_100 und FW-H9\_144) beschrieben, denen man es auch „ansehen kann“, dass die bei der Feuerwehr tätig sind (FW-H6\_100).

Ein anderer Befragter war allerdings der Meinung, dass man Feuerwehrangehörige nicht als Abbild der Gesellschaft und eher grundsätzlich als bo-

denständig ansehen kann (FW-H2\_231-232), denn: „... *es sind meistens sehr bodenständige Leute, muss man sagen. Es sind also keine abgedrehten Akademiker. Keine Intellektuellen. Haben Sie gar nicht bei. Also ich wüsste jetzt keinen. Es sind meistens ein bisschen bodenständig. Es geht meistens in die technisch-handwerkliche Richtung. Sie haben auch Ingenieure viel drunter. Gar keine Frage. Ja. Und ja, es hat was... es ist was Bodenständiges. Also es sind keine Exoten aus der Gesellschaft. Das ist es nicht.*“ (FW-H6\_240-245). Von den Befragten wurde auch die Professionalität des Berufs betont (FW-H3\_138) sowie die „Schlagkräftigkeit“ (FW-H3\_24-26) der Organisation. Gefahren vorherzusehen, sich vorsichtiger und umsichtiger zu verhalten als andere Menschen und zudem den Überblick, den Blick für das Ganze zu haben, zeichnete Angehörige der Feuerwehr aus (FW-H10\_108-100; FW-H10\_104-105).

Auch Hilfsbereitschaft (FW-H4\_153; FW-H8\_252; FW-H7\_234-235) und Aufopferungsbereitschaft stand im Fokus der Beschreibung von Feuerwehrangehörigen: „*Ein ... Feuerwehrmann ist hilfsbereit, ist aufopferungsvoll, hat immer erst die anderen im Blick, nicht sich selbst. Und ihm ist es auch egal, was er jetzt gerade geplant hat, wenn jemand in Not gerät, hilft er.*“ (FW-H3\_212-214). Auch zum Thema Hilfsbereitschaft gab es, ähnlich wie beim Thema „Feuerwehrangehörige als Abbild der Gesellschaft“ geteilte Meinungen. Für einen Befragten war das Thema Hilfsbereitschaft jedoch „abgedroschen“ (FW-H9\_116-117), und ein anderer Feuerwehrmann fragte

sich: *„Weil auch hier haben wir schon oft drüber diskutiert, geht man zur Feuerwehr um unbedingt helfen zu können?“* (FW-H9\_154-155)

Teamgeist und Teamarbeit (FW-H9\_171) wurden ebenso als zentrale Eigenschaften der Organisation Feuerwehr genannt: *„Aber Sie finden in der Feuerwehr keine Einzelkämpfer. Das ist keine Einzelkampfsportart.“* (FW-H5\_226-227). Auch Technikverliebtheit bzw. Interesse an Technik gehörten zur Feuerwehr, vor allem bei jüngeren Feuerwehrleuten (FW-H8\_242-243; FW-H2\_235-236). Klare Führungsstrukturen in der Feuerwehr wurden zudem als wichtig betont (FW-H8\_243-244).

Freiwillige Feuerwehren wurden im Gegensatz zu Berufsfeuerwehren als „brav“ (FW-H5\_188-189) beschrieben. Zudem wurden sie nicht nur als Organisation, sondern auch als Institution dargestellt: *„Sprechen wir von der Freiwilligen Feuerwehr. Freiwillige Feuerwehr sehe ich jetzt nicht nur als BOS, sondern sehe ich jetzt auch als Institution in einer Gemeinde, in einer Stadt.“* (POL-H8\_544-545). Freiwilligen Feuerwehren wurde von einem Befragten zudem ein „Helfersyndrom“ (FW-H10\_118-119) zugeschrieben.

Ähnlich wie bei der Polizei prägen laut Aussagen der Befragten Teamgeist, Hilfsbereitschaft, das Leben für und im Beruf, Professionalität, Strukturiertheit und klare Führungsstrukturen den „richtigen“ Weg in der Organisation Feuerwehr.



### 8.3.2 Fremdbild

Zum Fremdbild, also dem Bild, das Menschen, die nicht in der Organisation tätig sind, über die Organisation haben, fanden sich nur bei den Befragten der Feuerwehr Aussagen. Hier wurde vor allem darauf eingegangen, dass Feuerwehrleute in Deutschland nicht notwendigerweise als „Helden“ (FW-H9\_245-246) gesehen werden sondern als „... *kleine Spinner und Spieler*.“ (FW-H2\_274-275).

„*Weil Feuerwehr, für den ist: Löschen, Saufen, Quatschen und Spielerei.*“ (FW-H2\_293). Hier fand sich das Fremdbild der der Freiwilligen Feuerwehr als „Saufverein“ wieder (vgl. Kapitel 4.2).

### 8.3.3 Einbringen erlernter Berufe

Von den insgesamt 25 Nennungen in dieser Oberkategorie entfielen zwei Nennungen auf die Polizei und elf Nennungen auf die Feuerwehr.

Das Einbringen bereits erlernter Berufe spielte bei der Feuerwehr eine Rolle. Denn: „*Kommt ja auch aus der Geschichte der Feuerwehr heraus. Früher als die Signalhörner geblasen wurden, sind ja die Leute von ihren Berufen weggerannt. An die Löschkarre. Und da war der Schreiner klar, in seiner Kluft, und der Bäcker in seiner Tracht. Und der Maurer in seinem Kittel drinne. Und die hat man gar nicht mehr fragen müssen, da hat man gewusst, das ist der Schreiner, der Maurer, der Zimmermann. Ja. Und plötzlich haben sie eine andere Aufgabe bekommen. Dem nächsten zu helfen. Und am Löschkarren seine Funktion jeweils zu erfüllen. Und da ist der*

*Zimmermann, der gut klettern konnte, der ist auf die Leiter hinauf gestiegen, oder die Treppe hoch und hat die da rausgezogen. Und so war das früher. War ja eigentlich zivil, zunächst einmal. Und dann haben wir ja dann erst die Uniformen und alles drum rum erst gekriegt.“ (FW-H3\_230-239)*

Sowohl bei Feuerwehrangehörigen der Berufs- sowie der Freiwilligen Feuerwehren fanden sich unterschiedliche Berufsgruppen, z. B. Kraftfahrzeugmeister (POL-H8\_549), Einzelhandelskaufleute (FW-H8\_7) und Personen mit abgeschlossenen Studiengängen wie Chemie (POL-H8\_274-275), Lehramt (FW-H4\_7) oder Umwelt- und Verfahrenstechnik (FW-H9\_8), die mit in die Arbeit bei der Feuerwehr einfließen. Solche mitgebrachten Berufe bzw. Studienabschlüsse sind für die Arbeit in der Feuerwehr Voraussetzung und auch für die Organisation selbst nützlich. Im Vergleich zu Polizisten, die ihre Berufsausbildung meist in der Polizei beginnen und beenden, haben Feuerwehrangehörige bereits vor ihrem Eintritt in die Feuerwehr ein breites Spektrum an Berufserfahrungen.

#### 8.3.4 Zugang zur Polizei und Feuerwehr

Von den insgesamt 25 Nennungen zu dieser Oberkategorie entfielen 15 Nennungen auf die Polizei und zehn auf die Feuerwehr.

Die Zugänge der Befragten zu ihrem Beruf bei der Polizei bzw. Feuerwehr waren unterschiedlich. Befragte der Polizei nannten den Berufswunsch (POL-H10\_7-8) bzw. „Jugendtraum“ (POL-H7\_18), das Interesse an der Tätigkeit (POL-H5\_7-8), Elternteile (POL-H9\_8; POL-H5\_35) oder Nach-

barn (POL-H3\_5-6) die bei der Polizei tätig waren und „*Möglichkeiten, was zu erreichen*“ (POL-H8\_294) als Gründe, bei der Polizei zu arbeiten.

Die Befragten der Feuerwehr nannten Elternteile bzw. Großeltern, die bei der Feuerwehr arbeiteten (FW-H10\_8; FW-H6\_9-10), die Tätigkeit bei einer Freiwilligen Feuerwehr (FW-H3\_6; FW-H8\_5-6; FW-H7\_5-6), die Jugendfeuerwehr (FW-H4\_21), den Übergang von der Freiwilligen Feuerwehr zur Berufsfeuerwehr (FW-H9\_6-8; FW-H7\_11-12) und ein Studium (FW-H2\_6-9) als ihren Zugangsweg zur Feuerwehr.

#### *8.4 Kommunikation*

In den insgesamt 117 Nennungen zum Thema der Kommunikation fanden sich folgende *Oberkategorien* (absolute Häufigkeiten in den jeweiligen Oberkategorien bei Polizei und Feuerwehr (FW); siehe Abbildung 16):

- Informationsaustausch im Einsatz
- Kommunikationsprobleme

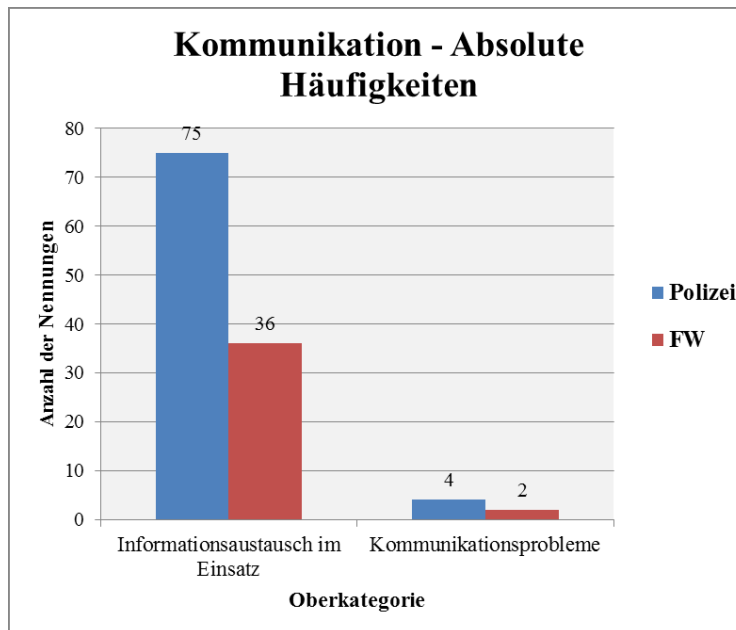


Abbildung 16: Anzahl der Nennungen verschiedener Oberkategorien im Thema Kommunikation (Polizei und Feuerwehr) (eigene Darstellung)

Somit wurde Fragestellung 3: Wer redet wann wie mit wem? beantwortet (vgl. Kapitel 6). Im Folgenden wird auf die Ergebnisse dieser Oberkategorien eingegangen.

#### 8.4.1 Informationsaustausch im Einsatz

In den 111 Nennungen zur Oberkategorie Informationsaustausch im Einsatz wurden folgende *Unterkategorien* gefunden (absolute Häufigkeiten in den jeweiligen Unterkategorien bei Polizei und Feuerwehr (FW); siehe nachfolgende Abbildung 17).

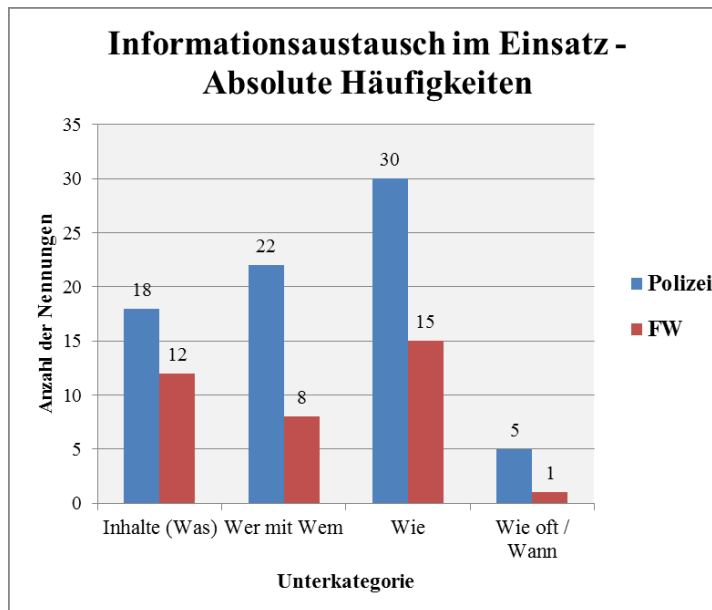


Abbildung 17: Anzahl der Nennungen verschiedener Unterkategorien der Oberkategorie Informationsaustausch im Einsatz (Polizei und Feuerwehr) (eigene Darstellung).

In den Nennungen zeigte sich, dass vor allem folgende Aspekte von Kommunikation beim gemeinsamen Einsatz von Polizei und Feuerwehr eine Rolle spielen:

- Inhalte (Was wird gesagt?)
- Wer mit wem (Wer spricht auf welcher Hierarchieebene mit wem?)
- Wie (Wie wird miteinander gesprochen?, z. B. über Funk)
- Wie oft/wann (Zu welchen Anlässen wird miteinander gesprochen?)

In den folgenden Abschnitten wird auf die Ergebnisse aus den Nennungen dieser Unterkategorien eingegangen.

#### 8.4.1.1 Inhalte.

Von den insgesamt 30 Nennungen zu dieser Unterkategorie entfielen 18 Nennungen auf die Polizei und zwölf auf die Feuerwehr.

Welche Inhalte im gemeinsamen Einsatz kommuniziert werden, wurde von den Befragten wie folgt beschrieben.

Bei Bränden waren Informationen über die Anzahl und den Zustand zu rettender bzw. zu bergender und ggf. unterzubringender Personen zwischen Polizei und Feuerwehr auszutauschen (POL-H9\_50-53; 146-149). Ebenso wichtig waren, insbesondere für die Kriminalpolizei, Informationen, die strafrechtliche Relevanz für Ermittlungen haben könnten (z. B. Spuren, Auffälligkeiten am Brandort; POL-H9\_325-328; FW-H8\_139-141; FW-H2\_36-37). Auch Absprachen zu einer gemeinsamen Einsatzleitung vor Ort erforderten Informationsaustausch im Einsatz: *„Die müssen sich einfach absprechen. Müssen klar definieren, wer hat in welchem Bereich den Hut auf.“* (POL-H8\_161-162). Ebenfalls waren Informationen über die Anzahl der vor Ort befindlichen Einsatzkräfte, auch über die der Feuerwehr, für die Polizei wichtig zu erfahren (POL-H4\_205-206). Zudem wurden in vergangenen Einsätzen Informationen über das Vorhandensein bzw. eine Ausbreitung von Schadstoffen und auch über Pressearbeit ausgetauscht (POL-H3\_105-108; FW-H8\_111-112). Sinnvoll war auch der Informationsaustausch über die Ordnung des Einsatzraumes: *„Da gibt es ja jetzt auch zwischenzeitlich ..., dass ... erste Fahrzeuge, Einsatzleiter, über die Brandstelle hinaus fahren, damit die anderen Fahrzeuge, die eigentlich vor dem Brandobjekt*

*Platz haben. Dass der Einsatzleiter nicht direkt vor das Loch fährt, dass die anderen Feuerwehrautos keinen Platz mehr haben. Also von der Polizei aus die Einsatzleiter. Und solche Sachen werden da eben chen.“ (POL-H3\_119-124)*

Weiterhin wurden in vergangenen gemeinsamen Einsätzen Informationen bezüglich des Zurückdrängens von Störern und über Absperrmaßnahmen bzw. die Regelung des fließenden Verkehrs getroffen (FW-H2\_153-156; FW-H6\_69-70). Auch Informationen bezüglich der Aufgaben, die privatwirtschaftlichen Unternehmen übertragen werden und die die Feuerwehr nicht übernehmen muss (z. B. in manchen Fällen das Abstreuen einer Ölspur), wurden zwischen Polizei und Feuerwehr ausgetauscht (POL-H5\_290-292).

#### *8.4.1.2 Wer mit wem.*

Von den insgesamt 30 Nennungen zu dieser Unterkategorie entfielen 22 Nennungen auf die Polizei und acht auf die Feuerwehr. Wer mit wem auf welcher Hierarchieebene im gemeinsamen Einsatz kommuniziert, wurde von den Befragten wie folgt beschrieben.

In der ersten, von den Einsatzkräften sogenannten chaotischen Phase eines Einsatzes war bei der Polizei zunächst der Dienstgruppenführer der Koordinator an der Einsatzstelle bzw. übernahm für die Polizei die Einsatzleitung. Dieser war dann Ansprechpartner für die Feuerwehr und weitere BOS vor Ort (POL-H2\_373-374; POL-H9\_156-157). In der ersten Phase eines

Einsatzes war es auch möglich, dass der Einsatzleiter der Polizei mit Vertretern anderer Hierarchieebenen von der Feuerwehr bzw. deren zuerst eingetroffenen Einsatzkräften Informationen austauschte: *„Also unsere, meine Ansprechpartner, weil ich bin ja dann der Einsatzleiter von der Polizei in der ersten Phase, meine Ansprechpartner sind schon entweder die Gruppenführer, die Truppführer oder eben der Einsatzleiter, weil da bekomme ich meine Informationen, die ich auch brauche und weiter zu kommen, bekomme ich die her.“* (POL-H4\_219-223; vgl. auch POL-H3\_320-322; POL-H3\_115-117)

In den späteren Phasen eines Einsatzes, als sich die Führungsstrukturen von Polizei und Feuerwehr bereits etabliert hatten, nahm die Polizei mit dem Einsatzleiter der Feuerwehr Kontakt auf: *„Strenggenommen gibt’s – hätten wir auch so eine Weste mit „Einsatzleiter“, trägt man aber in der Regel selten, sondern meistens ist es ja dann auch so, dass die Polizei das Bestreben hat, mit einem Feuerwehrkommandanten Kontakt aufzunehmen wir umgekehrt. Meistens führt der Weg sowieso von der Polizei zur Feuerwehr.“* (POL-H9\_237-240)<sup>27</sup>. Diesen Weg bestätigten auch weitere Befragte der Polizei (POL-H8\_160-161; POL-H3\_72-73). Kannten sich Einsatzkräfte von Polizei und Feuerwehr schon vor einem Einsatz, führte dies zu einem guten bzw. entspanntem Kontakt vor Ort (POL-H4\_256-257, vgl. Kapitel 8.2.5).

---

<sup>27</sup> Auch hier wird die Wichtigkeit der Kennzeichnung der Einsatzleiter der Polizei ersichtlich (vgl. Kap. 8.1.3.6).



Auch die Befragten der Feuerwehr berichteten über den Informationsaustausch auf Einsatzleiterebene (FW-H8\_102-103) bzw., je nach Einsatz, zwischen Feuerwehrkräften vor Ort und der Polizei (FW-H1\_132-133). Unabhängig vom Informationsaustausch auf verschiedenen Hierarchieebenen ist das „Wie“, auf das im folgenden Abschnitt eingegangen wird, von Bedeutung: *„Wenn es total hektisch ist, da wär ich ein Mensch oder bin ich ein Mensch, der sagt, die Kommunikation der einzelnen Dienste, untereinander, Mensch zu Mensch, ist ganz wichtig.“* (FW-H6\_163-165).

#### 8.4.1.3 Wie.

Von den insgesamt 45 Nennungen zu dieser Unterkategorie entfielen 30 Nennungen auf die Polizei und 15 auf die Feuerwehr. Wie Einsatzkräfte von Polizei und Feuerwehr miteinander kommunizieren, hing laut Aussagen der Befragten vom Einsatz, von der räumlichen Aufteilung der Einsatzkräfte und von dem verfügbarem Material ab.

Die Kommunikation der beiden Organisationen erfolgte hauptsächlich *face-to-face*, also persönlich vor Ort (POL-H2\_281-283; POL-H6\_135-16; POL H6\_170-172; POL-H5\_238-239; POL-H9\_171; POL-H8\_391-391; POL-H4\_201; POL-H3\_87; FW-H9\_122; FW-H3\_69; FW-H8\_106), denn: *„Ich glaub, das persönliche Gespräch ist das, was nachher am meisten bringt. Für beide Seiten.“* (FW-H7\_251-252). Seltener telefonierten Einsatzkräfte von Polizei und Feuerwehr miteinander (POL-H3\_130). Mit dem Digitalfunk wäre es auch möglich, eine Gesprächsgruppe über Funk einzu-

richten (POL-H10\_146-149), in der Regel liefen die Funkkanäle von Polizei und Feuerwehr aber getrennt voneinander (POL-H6\_220-221; POL-H4\_209-210).

Ein Befragter der Polizei beschrieb den Unterschied zwischen digitaler bzw. nicht-persönlicher und persönlicher, Face-to-Face-Kommunikation wie folgt: *„Was man jetzt als Beispiel vielleicht ranführen kann, wäre der Unterschied zwischen: Ich schreibe jemandem eine SMS. Oder ich telefonier kurz mit demjenigen. Weil das gesprochene kann ich noch irgendwie interpretieren. Hat der Stress. Kommt der klar? Schmückt der das, was er sagt, noch irgendwie aus, dass ich eine unterschwellige Botschaft noch empfangen? Ja. Schreibt der mir nur. Hängt das von einem mal nur davon ab, wie seine Ausdrucksfähigkeit in der Schrift ist. Also was packt er rein in seine Message. Die geschrieben ist. Und was interpretier ich aus dem, was er schreibt, wieder raus.“* (POL-H1\_221-227)

#### 8.4.1.4 Wie oft/Wann.

Von den insgesamt sechs Nennungen zu dieser Unterkategorie entfielen fünf Nennungen auf die Polizei und eine auf die Feuerwehr.

Wie oft und zu welchen Zeitpunkten die entsprechenden Einsatzkräfte von Polizei und Feuerwehr miteinander kommunizieren, ist nicht festgelegt und hängt vom Einsatz ab: *„Das hängt von beiden Seiten ab, da gibt's keine festgelegten Eckpfeile, wo man sagt, bei dem bespricht man sich, oder über*

*diese Themen, oder das bitte über die Redaktion, oder schriftlich, nein, das ergibt sich dann im Einzelfall.“ (POL-H6\_183\_185).*

Die Kommunikation zwischen Polizei und Feuerwehr beschränkt sich oft „... *nur auf wenige Sätze, wenige Situationen, wo man da jemand ansprechen muss.*“ (POL-H5\_285-286)

#### *8.4.2 Kommunikationsprobleme*

Insgesamt sechs Nennungen (vier bei der Polizei, zwei bei der Feuerwehr) bezogen sich auf den fehlenden Austausch von Informationen (POL-H1\_68-70, POL-H8\_384; FW-H8\_66).

*„Und manchmal gibt es eben Schnittpunkte, wo das irgendwie kollidiert sage ich mal. Wo wir Maßnahmen treffen müssen und wo die Feuerwehr Maßnahmen trifft. Und da gibt es eben manchmal kleine Abstimmungsprobleme.“ (POL-H4\_61-63)*

Solche Kommunikationsprobleme im gemeinsamen Einsatz, die auf fehlende Abstimmung zurückzuführen sind, können zu fehlenden gemeinsamen mentalen Modellen führen, auf die im folgenden Abschnitt eingegangen wird.

### *8.5 Gemeinsame mentale Modelle im Einsatz*

In den insgesamt 102 Nennungen zum Thema gemeinsame mentale Modelle im Einsatz fanden sich folgende *Oberkategorien* (absolute Häufigkei-

ten in den jeweiligen Oberkategorien bei Polizei und Feuerwehr (FW); siehe nachfolgende Abbildung 18):

- Team-Modell
- Prozess-Modell
- Aufgaben-Modell

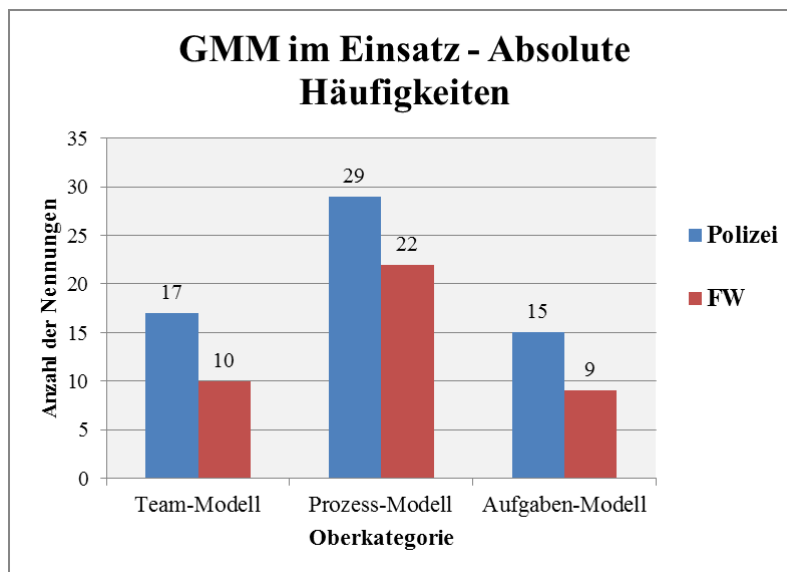


Abbildung 18: Anzahl der Nennungen verschiedener Oberkategorien im Thema gemeinsame mentale Modelle (GMM) im Einsatz (Polizei und Feuerwehr) (eigene Darstellung).

Somit wurde Fragestellung 4: *Die konkrete Situation: Inwiefern spielen gemeinsame mentale Modelle eine Rolle bei der Zusammenarbeit?* beantwortet (vgl. Kapitel 6). In den folgenden Abschnitten wird auf die Ergebnisse aus diesen einzelnen Oberkategorien eingegangen.

### 8.5.1 Team-Modell

Zum Team-Modell, also dem Wissen und den Erwartungen über das Wissen, den Fähigkeiten, Einstellungen, Möglichkeiten, Präferenzen und Tendenzen anderer Teammitglieder, wurden in der Unterkategorie *Wissen über die Präferenzen des Teams* 13 Nennungen gefunden, wovon acht Nennungen auf die Polizei und fünf auf die Feuerwehr entfielen. Es wurden weitere 14 Nennungen in der Unterkategorie *Wissen über die Fähigkeiten der Teammitglieder* gefunden; hierbei stammten neun Nennungen von der Polizei und fünf Nennungen von der Feuerwehr. Abbildung 19 veranschaulicht die absoluten Häufigkeiten in der Kategorie Team-Modell bei Polizei und Feuerwehr (FW).

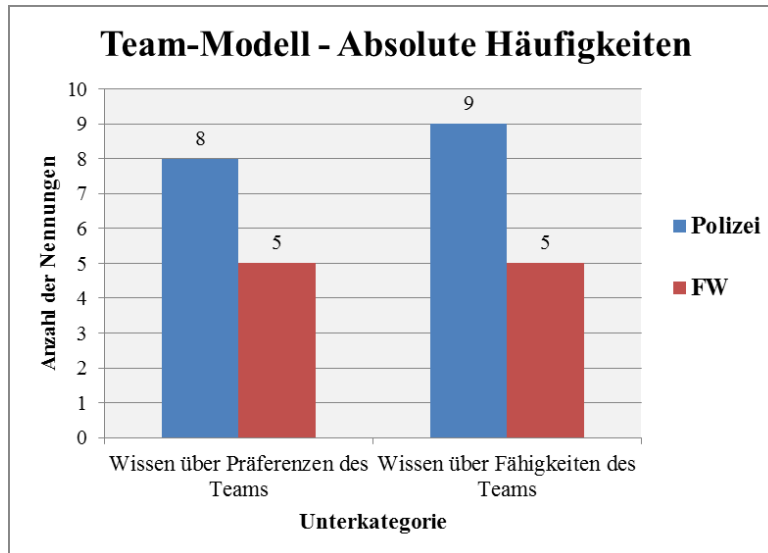


Abbildung 19: Anzahl der Nennungen verschiedener Unterkategorien in der Oberkategorie Team-Modell (Polizei und Feuerwehr) (eigene Darstellung).

Bezogen auf das *Wissen über die Präferenzen des jeweils anderen Teams* wurden die folgenden Aussagen gefunden. Die Polizei gliederte sich im Einsatz eher funktional, d. h. nach Aufgaben geordnet, und die Feuerwehr eher nach dem Raum, d. h. territorial (POL-H10\_35-37). Bedürfnisse und Wünsche an die andere Organisation aussprechen zu dürfen, beispielsweise im Rahmen eines gegenseitigen Kennenlernens oder einer Einsatznachbesprechung, wurde als ein weiterer wichtiger Punkt genannt (POL-H7\_146-148). Aus dem Wissen über die Wünsche und Erwartungen der jeweils anderen Organisation konnte gegenseitige Rücksichtnahme entstehen: „*Also da haben die Abstimmungen vor Ort haben gestimmt, haben die Feuerwehr ihr Geschäft machen lassen, haben aber im Hintergrund schon geguckt, dass da möglichst spurenschonend gelöscht wird.*“ (POL-H6\_84-86)

Auch der Fakt, über das Wissen dass „*...mich als Polizist ... natürlich ganz andere Dinge wie einen Feuerwehrmann interessieren.*“ (POL-H8\_384-385) wurde im Rahmen des Team-Modells genannt. Ein Feuerwehrmann berichtete darüber, wie Bedürfnisse und Aufgaben der Polizei im Rahmen von Aufklärungsarbeit verdeutlicht wurden: „*Dass man einfach ... den Polizisten gesagt hat, was ist der Feuerwehr ihr Geschäft. Oder was für Probleme haben die an der Einsatzstelle. Und umgekehrt genauso.*“ (FW-H8\_74-76)

Dank solchen Prozessen wusste ein Befragter der Feuerwehr zwischenzeitlich über die Bedürfnisse und Präferenzen der Polizei an der Einsatzstel-

le Bescheid: *„Die Polizei hat ganz andere Bedürfnisse an der Einsatzstelle wie die Feuerwehr. Inzwischen weiß man das so im Großen und Ganzen.“* (FW-H7\_118-120). Dieser Befragte versuchte aufgrund dieses Wissens auch, den Wünschen der Polizei nachzukommen: *„Natürlich sagt die Polizei immer, sie wollen grad auf der Autobahn möglichst eine Spur frei halten. Dem versuchen wir auch nachzukommen.“* (FW-H7\_54-56)

Zum Thema Team-Modell konnten weitere Nennungen zum Wissen über die Fähigkeiten der Teammitglieder gefunden werden. So berichtete ein Befragter der Feuerwehr: *„Also da sind viele Aspekte, grad diese Eigensicherung, sind abgenommen worden. Wo man sagen konnte, ok, könnt ihr [die Polizei] besser. Mit Verkehr lenken, leiten. So können wir uns um dieses Gebiet kümmern, den Patienten befreien.“* (FW-H4\_97-99). Ein weiterer Befragter der Feuerwehr berichtete auch über das rechtliche Know-how der Polizei und deren Gewalthoheit, und dass die Polizei darin besser aufgestellt sei als die Feuerwehr (FW-H5\_259-261). Dies bestätigte ein weiterer Feuerwehrmann: *„Es ist auch rechtlich immer eine heiße Sache. Deswegen macht es da sicher auch Sinn, die Polizei immer mitzunehmen. Dass die Polizei dabei ist. Die ja andere Rechtsbefugnisse hat. Und diese Wohnung zu kontrollieren.“* (FW-H7\_161-163)

Ein Polizist bezeichnete die Arbeit der Feuerwehr in einem gemeinsamen Einsatz als *„zügig, flott und kompetent“* (POL-H5\_97) und zwei weitere Polizisten betonten, dass es wichtig war, die Feuerwehr im gemeinsamen Einsatz für technische Hilfe mit entsprechender Ausrüstung dabei zu haben

(POL-H8\_336-337; POL-H4\_278-280). Denn: „*Was halt wichtig ist, denk ich, ist, dass man halt einfach, aber das liegt natürlich an jedem Einsatzleiter selber, dass er sich einfach auch eingesteht, dass er vielleicht in den Bereichen gar keine Ahnung hat. Und sich einfach da Unterstützung von den anderen holen muss.*“ (POL-H8\_240-243)

### 8.5.2 Prozess-Modell

Im Rahmen des Prozess-Modells wurden 51 Nennungen in der Unterkategorie *Rollen und Verantwortlichkeiten* gefunden, wobei 29 Nennungen auf die Polizei entfielen und 22 Nennungen auf die Feuerwehr. Abbildung 20 zeigt die absoluten Häufigkeiten in der Kategorie Prozess-Modell bei Polizei und Feuerwehr (FW).

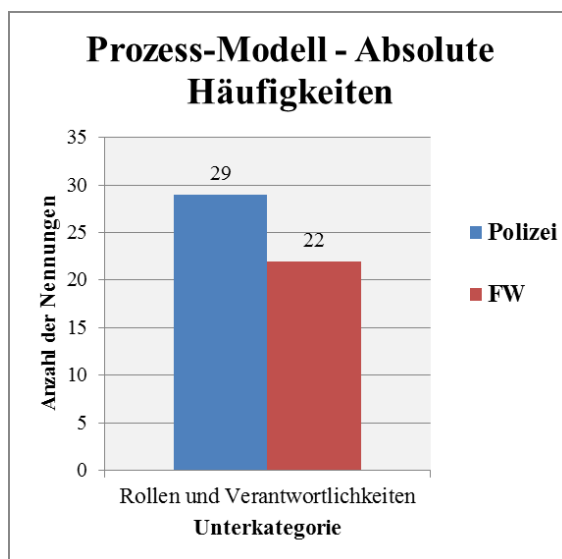


Abbildung 20: Anzahl der Nennungen der Unterkategorie Rollen und Verantwortlichkeiten in der Oberkategorie Prozess-Modell (Polizei und Feuerwehr) (eigene Darstellung).



Dass Feuerwehr und Polizei klare Rollen und Zuständigkeiten haben, wurde als sinnvoll angesehen (FW-H6\_181-184). Denn: *„Jeder hat seinen Bereich und kommt sich nicht in die Quere. Die löschen nicht unser Feuer und wir fangen keine Bankräuber für die. Dann gibt es auch keine Probleme.“* (FW-H10\_53-54)

Im Rahmen des Prozess-Modells berichteten Polizisten über Verantwortlichkeiten der Feuerwehr für ihre räumlich begrenzten Einsatzabschnitte (POL-H10\_40-43), die Notwendigkeit, Wege und Raum für die Feuerwehr zu schaffen (POL-H2\_159-160) und Unterstützung der Feuerwehr bei medizinischen Notfällen (POL-H1\_35-38). Ein Polizist sagte zu der Rolle der Polizei beim Brandeinsatz: *„... dass man nicht einfach planlos im Brandort rumrennt oder meint, man muss da helfen. [bei der Brandbekämpfung]“* (POL-H6\_122-123). Wer für welche Aufgaben zuständig ist, musste im gemeinsamen Einsatz abgestimmt werden: *„Vor allen Dingen als es dann auch drum ging, ich sag mal, weitere Rettungskräfte heranzuführen. Wer bestimmt das. Wer sagt das. Wo ist eben da die Grenze zu setzen.“* (FW-H8\_59-61).

Über die Hierarchie bei der Feuerwehr berichtete ein Polizist: *„... die Feuerwehr, die Hierarchie ist da ja etwas strenger gestaltet als bei uns. Hat für uns natürlich Vorteile.“* (POL-H5\_226-227). Auch das Wissen, wann die Feuerwehr zu welchen Einsätzen alarmiert wird bzw. hinzugezogen werden kann und sollte (z. B. Öffnen von Türen), aber auch welche Verantwortlichkeiten die Feuerwehr im gemeinsamen Einsatz nicht hat (z. B. ver-

kehrsregelnde Maßnahmen), war bei den Befragten der Polizei vorhanden (POL-H9\_77-81; POL-149-151, POL-H9\_94-96; POL-H8\_413-414; POL-H4\_160-169).

Wissen über die Prozesse bzw. Rollen und Verantwortlichkeiten im gemeinsamen Einsatz (Wie läuft was ab? Wer darf was? Wer macht was?) war bei den befragten Polizeibeamten also vorhanden. Dennoch ist jeder Einsatz anders, und es wird immer Abstimmungsbedarfe und zu ziehende Grenzen geben. Auch Befragte der Feuerwehr hatten Wissen über die Zuständigkeiten der Polizei im gemeinsamen Einsatz; beispielsweise bezüglich der Sicherung von Wohnungen (FW-H7\_97-98) oder der Rolle der Polizei als Ordnungsbehörde bei Gefahrenlagen (FW-H2\_22) sowie hinsichtlich Verkehrsregelung und -lenkung (FW-H2\_72-73).

Zuständigkeiten von Polizei-Einheiten sollten mit der Feuerwehr besprochen werden: *„Bis dann irgendwann mal die Bundespolizei kommt, die dann zuständig ist. Dann ist natürlich das nächste wieder, das ist ja ein weiterer Part, die Bundespolizei in solchen Einsätzen, die sind für die Gleise zuständig. Jetzt hab ich aber betroffen noch Zufahrtswege, Anfahrtswege, Freihalten Rettungswege, ist wieder Landespolizei. Absperren außerhalb der Gleise. Landespolizei. Und das sind natürlich so Sachen, die man miteinander absprechen muss.“* (POL-H8\_146-150).

Auch die Zuständigkeiten bezogen auf zeitliche Abläufe wurden von einem Polizisten angesprochen: *„Unsere Absperrrmaßnahmen stehen, und dann beginnt die Löscharbeit von der Feuerwehr, dann haben wir eigentlich*

*erst einmal in Führungszeichen Pause.“ (POL-H4\_196-198). Die Wichtigkeit von Schulungen für BOS-Kräfte (vgl. auch Kapitel 8.6.9), auch bezüglich Rollen und Verantwortlichkeiten, wurde betont: „Oder die Dimensionen, was da eigentlich auch alles kommt, auch an Rettungskräfte, oder BOS-Kräfte, und da ist es natürlich wichtig, denk ich, in den Feuerwehren, dass da geschult wird.“ (POL-H8\_129-131).*

Im Vorfeld gemeinsamer Einsätze zusammen mit der Polizei Planungen für die Gefahrenabwehr zu tätigen, wurde von einem Feuerwehrmann berichtet (FW-H6\_22-24). Diese Planungen führten zu einer guten Zusammenarbeit und einem guten Verhältnis der Einsatzkräfte untereinander, auch auf oberer Führungsebene (FW-H6\_24-26).

### 8.5.3 Aufgaben-Modell

Zum Aufgaben-Modell, also dem Wissen über aufgabenrelevantes Vorgehen, Eventualitäten und mögliche Szenarien, Aufgabenstrategien und (einschränkende) Umweltbedingungen, wurden in der Unterkategorie *Wissen über aufgabenrelevantes Vorgehen* 24 Nennungen gefunden, wobei 15 Nennungen auf die Polizei entfielen und neun auf die Feuerwehr. Abbildung 21 zeigt die absoluten Häufigkeiten in der Kategorie Aufgaben-Modell bei Polizei und Feuerwehr (FW).

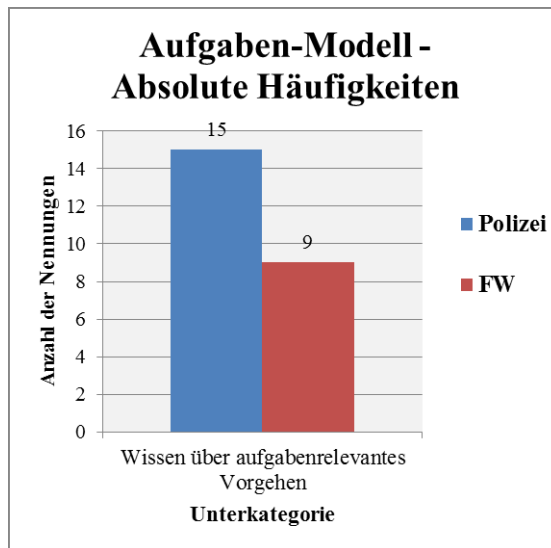


Abbildung 21: Anzahl der Nennungen der Unterkategorie Wissen über aufgabenrelevantes Vorgehen in der Oberkategorie Aufgaben-Modell (Polizei und Feuerwehr) (eigene Darstellung).

Die Art und Reihenfolge der Aufgaben, die im gemeinsamen Einsatz abzuarbeiten sind, sollte zu Beginn des jeweiligen Einsatzes von Polizei und Feuerwehr besprochen werden (POL-H10\_127-131). Klare Regeln über „wer ... welche Aufgaben hat“ (POL-H3\_348\_349) sollten hierbei vorhanden sein. Für die Polizei nützlich war Wissen über Aufgaben, Abläufe und Routinen der Feuerwehr im gemeinsamen Einsatz (POL-H9\_286-287). Auch Wissen über die Alarmierungswege und damit verbunden das Wissen, welche Aufgaben die Feuerwehr eigentlich hat, sollte bei der Polizei vorhanden sein: „Es hat auch, da geht's auch drum, das ist nämlich genau diese Problematik, diese Schnittstellen zwischen Feuerwehr und Polizei, die Alarmierung der Feuerwehr. Wie läuft das Ganze. Geht der Notruf bei der Polizei ein, muss die Polizei dran denken, hoppla, ich muss Feuer-

*wehr informieren. Was schickt die Feuerwehr. Wen schickt die Feuerwehr. In welchem Ausmaß.“ (POL-H8\_84-88).*

Das Wissen, warum welche Aufgaben und Arbeiten zu bestimmten Zeitpunkten nötig sind, war aus Erfahrung eines Feuerwehrangehörigen im gemeinsamen Einsatz sinnvoll: *„Weil einfach, ich denk mal, ja, die gegenseitige Arbeit einfach erkannt wurde. Was mach ich denn jetzt. Und warum. Und warum später nicht.“ (FW-H4\_38-39).*

Parallele Abarbeitung der Aufgaben ist möglich, aber laut Aussagen eines Feuerwehrangehörigen abzusprechen: *„Und was dann halt der zweite Schritt angeht .... Die eigentlichen Ermittlungsaufgaben, die ja dann von Seiten der Polizei laufen. Natürlich nicht immer 100 Prozent parallel zu unseren Maßnahmen laufen. Und dass es da eben auch notwendig ist, zu sagen, okay, wir sind jetzt an der Stelle, ihr könnt, was weiß ich in dem Bereich die Ermittlungsaufgabe wahrnehmen, ja. Dann können wir fertig machen. Oder wie machen wir jetzt weiter. Was weiß ich, wird der Brandraum, das Zeug rausgeräumt, oder nicht. Ja. Und solche Abstimmungsdinge.“ (FW-H8\_135-141).*

Auch die Feuerwehr betonte, dass nicht nur Wissen über die Aufgaben der anderen Organisation *im* Einsatz, sondern auch Wissen über die Aufgaben *vor* dem Einsatz besprochen werden sollte: *„Also wenn wir mal eine Türöffnung haben, wo wir Kriminelle dahinter vermuten, rufen wir die Polizei an, am Abend oder Tag vorher schon und sagen: Du, morgen haben wir eine Türöffnung, wir brauchen Euch da, da geht's aber heikel zu, tötet ihr*

*uns da helfen? Muss ja die Feuerwehr unbedingt, wenn die da bewaffnet wären oder sonst was. Und da klären wir ab, wie gehen wir vor. Machen wir vorher. Treffen wir uns in der Feuerwache. Wie gehen wir vor? Wie machen wir das? Wer hat welchen Part?“ (FW-H3\_187\_193).*

In den Daten zeigte sich, dass Inhalte zum Prozess-Modell von den Befragten am häufigsten thematisiert wurden. Die häufigsten Nennungen im Prozess-Modell fielen auf Rollen und Verantwortlichkeiten. Dabei wurden, sowohl von Befragten der Polizei als auch von Befragten der Feuerwehr viele Nennungen zu Maßnahmen gemacht, die zur Erlangung und Erhaltung eines gemeinsamen Prozess-Modells durchgeführt werden oder nötig sind. Eine vergleichsweise ähnlich hohe Zahl an Aussagen ergab sich für das Team-Modell und das Aufgaben-Modell. Das Wissen über Prozesse, Aufgaben und Zuständigkeiten der Teammitglieder sowie die Kommunikation darüber kann zu einer verbesserten Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr im Einsatz führen. Gemeinsame mentale Modelle können hierbei nicht nur die Abarbeitung des gemeinsamen Einsatzes erleichtern, sondern sollten schon vor dem gemeinsamen Einsatz, z. B. durch Vorbesprechungen, aufgebaut werden.

### *8.6 Verbesserung der Zusammenarbeit*

Für das nun folgende *induktiv* gefundene Thema *Verbesserung der Zusammenarbeit* wurde zur Auswertung die zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) angewendet. In den insgesamt 127 Nennungen zu die-

sem Thema fanden sich folgende *Oberkategorien* (absolute Häufigkeiten in den jeweiligen Oberkategorien bei Polizei und Feuerwehr (FW); siehe Abbildung 22):

- Verbindungspersonen
- gemeinsame Übungen
- Kennen der/Wissen über die andere Organisation
- Zusammengehörigkeitsgefühl *BOS*
- Verständnis/Respekt entwickeln
- gemeinsame Nachbereitung von Einsätzen
- Vertrauen
- Einsatzkraft der Polizei, die gleichzeitig bei der Freiwilligen Feuerwehr tätig ist
- gegenseitige Aus- und Fortbildung

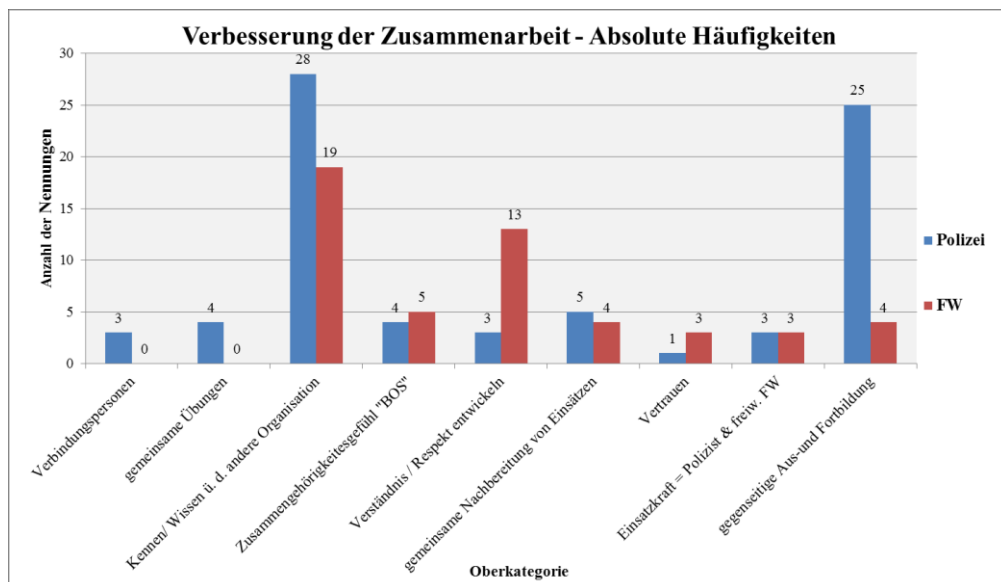


Abbildung 22: Anzahl der Nennungen verschiedener Oberkategorien im Thema Verbesserung der Zusammenarbeit (Polizei und Feuerwehr) (eigene Darstellung).

In den folgenden Abschnitten wird auf die Ergebnisse aus den einzelnen Oberkategorien eingegangen.

#### 8.6.1 *Verbindungspersonen*

Die drei Nennungen in dieser Oberkategorie zur Notwendigkeit bzw. dem Einsatz von Verbindungspersonen stammen alle von Befragten der Polizei. Diese polizeilichen Verbindungsbeamten kamen in vergangenen gemeinsamen Einsätzen mit der Feuerwehr vor allem im Rahmen von Besonderen Aufbauorganisationen (BAO) der Polizei sowie im Rahmen von Führungsstäben zum Einsatz (POL-H10\_143-146). Die Nützlichkeit und Wichtigkeit von Verbindungspersonen wurde vor allem vor dem Hintergrund des Einholens von Einsatzinformationen, die für die eigene Organisation gebraucht werden, betont (POL-H8\_391-393). Denn: „... *da denk ich, ist es halt wichtig, dass man Verbindungsleute hat zu anderen BOS.*“ (POL-H8\_385-386). Verbindungspersonen könnten deshalb ausschließlich von den Befragten der Polizei genannt worden sein, da die Polizei im Einsatz oft auf Informationen angewiesen ist, die ihnen die Feuerwehr geben kann (z. B. Anzahl von Verletzten und Toten, Angaben zum Unfallhergang; vgl.



Kapitel 8.4) und der Kommunikationsweg oft von der Polizei zur Feuerwehr führt.

#### 8.6.2 *Gemeinsame Übungen*

Auch gemeinsame Übungen wurden in vier Nennungen nur von Befragten der Polizei genannt. Zwar sind die Möglichkeiten, operativ zu üben, also eine sogenannte Vollübung durchzuführen, oft beschränkt, doch: *„Ja, also wir haben eigentlich schon in einer gewissen Regelmäßigkeit solche Übungen. Wir haben zum Beispiel auch, jetzt sind wir schon bei Pforzheim, hat das Landratsamt ... hat im Falle der Katastrophe eine Einsatzleitung, und da trifft man sich spätestens einmal im Vierteljahr, da kommt dann auch oftmals die Bundeswehr auch dazu, aber auch die Polizei, Feuerwehr, Rettungsdienst, und spricht sich ab.“* (POL-H10\_233-237). Auch für spezielle polizeiliche Lagen (wie z. B. eine Bombenentschärfung) wurden gemeinsame Übungen mit der Feuerwehr durch die Polizei vorgeplant (POL-H8\_76-78).

#### 8.6.3 *Kennen der und Wissen über die andere Organisation*

In dieser Oberkategorie entfielen 28 Nennungen auf die Polizei und 19 Nennungen auf die Feuerwehr. Lernten sich Vertreter von Polizei und Feuerwehr bereits vor einem Einsatz kennen, konnte dies die Zusammenarbeit im späteren gemeinsamen Einsatz erleichtern (POL-H10\_237-239). *„Und*

*so tauscht man sich dann aus und lernt dann letztendlich auch voneinander und lernt zumindest auch die Probleme voneinander.“ (POL-H10\_298-299)*

Das persönliche Kennen bzw. die Kontakte von Polizei und Feuerwehr, vor allem auf Einsatzleiterebene beider Organisationen, und die Konstanz der Personen aus der anderen Organisation wurde als wichtiges Kriterium für die reibungslose Zusammenarbeit im Einsatz genannt (POL-H7\_109-110; POL-H8\_120-121; POL-H4\_49-52; FW-H9\_29-31; FW-H3\_37-38; FW-H4\_33-34; FW-H7\_127). Auch Kontakte zur jeweils anderen Organisation durch den Bekannten- und Familienkreis konnten helfen, Hemmungen im Umgang miteinander abzubauen (FW-H10\_16-17; FW-H1\_50-51). So berichtete ein Polizist: *„Und dann ein ganz wesentlicher Aspekt. Die persönliche Kontaktpflege im Sinne einer guten Zusammenarbeit. Es ist ganz anders wenn Sie diese Leute kennen.“ (POL-H2\_143-144).* Diese Kontaktpflege konnte beispielsweise auch über gemeinsame Veranstaltungen oder Feste erfolgen (FW-H3\_10-12). So berichtete ein Polizist: *„Auf dem Land hab ich eine Feuerwehr in meinem, oder mehrere Feuerwehren in meinem Revierbereich, da kenn ich bestimmt die Führung, also Abteilungskommandanten oder Kommandant, man ist mal auf einem Feuerwehrfest gewesen, da kommen die mal zum Tag der offenen Tür .... Oder auch zu offiziellen Veranstaltungen wie die Jahreshauptversammlung der Feuerwehr, da wird halt der Revierleiter, vom zuständigen Revier halt auch eingeladen.“ (POL-H8\_445-450)*

Auch das Wissen über die Präferenzen, Bedürfnisse und Arbeitsweisen der jeweils anderen Organisation wurde als nützlicher Faktor für eine gute Zusammenarbeit genannt (FW-H7\_117). So berichtete ein Polizist aus seiner Erfahrung: *„Es ist ätzend, wenn Sie Übersichtsaufnahmen machen, Sie können sich den Hals rausschreien, es reagiert keiner. Bei den Feuerwehren, wo ich war, wenn die wissen, dass einer aufs Dach rauf geht, wissen die, dass man zur Seite geht, ja. Und so ist es einfach okay.“* (POL-H2\_341-343). Dies galt ebenso für das Wissen über Materialien und Ausrüstung (z. B. Wissen der Polizei über die Größe eines Löschzuges; POL-H6\_132\_133) und die Aufgaben der jeweils anderen Organisation (POL-H4\_84; FW-H10\_29), z. B. Wissen der Feuerwehr über Verhalten am Brandort im Sinne der Spurensicherung (POL-H4\_63-68)). Dieses Wissen wird teilweise über Merkblätter bzw. Handouts für die jeweils andere Organisation (POL-H4\_84-85), aber auch in gegenseitigen Aus- und Fortbildungen (vgl. Kapitel 1.2) weitergegeben. Dieses Wissen, das bereits vor dem gemeinsamen Einsatz in den genannten Formen weitergegeben wird, kann zur Verbesserung der gemeinsamen mentalen Modelle im Einsatz führen. Gegenseitiges Kennen und Kontaktpflege konnten im Laufe der Zeit zu einem Lernprozess bei beiden Organisationen führen: *„... das [Wissen über die Feuerwehr] ist Erfahrung über die Jahre hinweg, zeigt das einfach. Das bekommt man so intuitiv irgendwo über die Jahre.“* (POL-H9\_262-263)

#### 8.6.4 Zusammengehörigkeitsgefühl BOS

In dieser Oberkategorie entfielen vier Nennungen auf die Polizei und fünf Nennungen auf die Feuerwehr.

*„... wir waren häufig gemeinsam erschüttert. Und wir waren häufig gemeinsam erstaunt über Situationen, die wir bewältigt haben oder die wir vorgefunden haben.“* (FW-H3\_122-124). Das Zusammengehörigkeitsgefühl von Polizei und Feuerwehr, aber auch mit anderen BOS, kann einen Beitrag zur Verbesserung der Zusammenarbeit leisten. Denn Menschen zu helfen, ist eines der wichtigen gemeinsamen Ziele von Polizei und Feuerwehr (FW-H7\_143-144).

*„Da merkt man, ob jetzt einer den Colt oder das Stahlrohr am Gürtel hat, wir haben alle das Herz auf dem richtigen Fleck. Und wir wollen eigentlich nur das Beste für die Menschen. Und uns betrifft das auch. Und häufig stelle ich fest, muss der Polizist und muss der Feuerwehrmann schlucken, damit er die Einsatzsituation jetzt akut bewältigen kann.“* (FW-H3\_134-137). Und auch sich gegenseitig bei der Bewältigung schwieriger Einsatzsituation zu helfen, kann einen positiven Einfluss auf die spätere Zusammenarbeit haben: *„Freiwillige Feuerwehr. Und ich hab dann einfach das Gesicht dokumentiert von der Feuerwehr. Und am nächsten Tag angerufen, ich will mit dem Kommandant schwätzen [reden]. Und dann hat er einen Tag später angerufen, dass sie zusammen kommen wollen, Samstags, Feuerwehrkommandant, hab ich gesagt, klar, sind wir da hingegangen. Gestandene Mannsbilder, die dann gesagt haben, ich sehe immer noch die of-*

*fenen Augen von dem Toten. Ich rieche immer noch das Blut. Und es ist oftmals so, wir sind eine Gefahrengemeinschaft, ja, und früher gab es den Leichen ..., da ist alles runtergekänzelt [runtergespielt] worden. Und zwischenzeitlich hat man auch die Qualität, dass man drüber spricht. Man kann es sich von der Seele reden.“ (POL-H2\_788-796)*

#### 8.6.5 Verständnis/Respekt entwickeln

In dieser Oberkategorie entfielen drei Nennungen auf die Polizei und 13 Nennungen auf die Feuerwehr. Verständnis, Respekt und Wertschätzung für die Aufgaben und das Verhalten der jeweils anderen Organisation an der Einsatzstelle zu entwickeln, wurde von den Befragten als hilfreich für die Verbesserung der Zusammenarbeit genannt (FW-H4\_37-38; FW-H9\_65; FW-H8\_81; POL-H6\_195; POL-H10\_243-245). Verständnis für die Arbeit der jeweils anderen Organisation konnte zu anderem Verhalten im Einsatz führen (FW-H9\_66-68). Ein Befragter der Feuerwehr drückte dies gar wie folgt aus: *„Ja, Verständnis füreinander. Ja. Mit Wissen ist da nichts. Halt ein bisschen mehr Verständnis.“* (FW-H2\_136-137). Ein weiterer Feuerwehrmann berichtete über sein Verständnis für das Verhalten der Kollegen der Polizei im Einsatz: *„Dass sie [die Polizei] so auftreten müssen. Teilweise etwas autoritär. Um einfach das zu kriegen, was sie gern möchten. Und ich hab dafür Verständnis.“* (FW-H10\_29-31; FW-H3\_73-75)

#### 8.6.6 Gemeinsame Nachbereitung von Einsätzen

In dieser Oberkategorie entfielen fünf Nennungen auf die Polizei und vier Nennungen auf die Feuerwehr. Die gemeinsame Nachbereitung von Einsätzen wurde von den Befragten als Beitrag zur Verbesserung der Zusammenarbeit genannt (POL-H8\_574-576; POL-H3\_124-126; FW-H3\_162-163; FW-H1\_48; FW-H7\_134 und 79-80).

Teils waren nicht nur Polizei und Feuerwehr, sondern auch andere BOS daran beteiligt: *„Ich habe dann im Rahmen von Todesermittlungen Kontakt gehabt mit dem Sprecher von den Notärzten, und dann haben wir zusammen eine Einsatznachbereitung gemacht im städtischen Klinikum in ..., unter Beteiligung Feuerwehr, Rettungsdienst, Polizei. Eine Veranstaltung also für die Basis. Nicht für Führungskräfte, sondern für die Basis. Und zwar unser Ziel, die Schaffung einer Plattform zur Erläuterung von Einsatzproblematiken und dann auch Erarbeitung von Lösungsvorschlägen. Ist auch immer noch unser Ziel.“* (POL-H2\_111-117). Ein Befragter der Polizei konnte zu gemeinsamen Nachbereitungen von Einsätzen keine klare Aussage machen: *„Gerade bei größeren Bränden, mit Personenschaden oder mit Leichen, gibt's ganz sicher, bin ich ganz sicher, gibt's Besprechungen im Nachhinein. Vor allem bei ganz großen Bränden, bei ganz großen Schadensereignissen oder Bränden gibt's das ganz bestimmt. Soweit möchte ich mich aus dem Fenster lehnen, dass es das gibt, ich war jetzt selber noch nicht dabei, aber dass es das gibt, kann ich mir gut vorstellen.“* (POL-H9\_227-231)

#### 8.6.7 Vertrauen

*„Und da weißt Du, Du kannst Dich hundertprozentig drauf verlassen. Ich tät mit manchen Polizisten auch durchs Feuer gehen.“* (FW-H3\_193-194). In der Oberkategorie Vertrauen entfiel eine Nennung auf die Polizei und drei Nennungen auf die Feuerwehr. Sich aufeinander verlassen zu können und vertrauensvoll miteinander zu arbeiten, wurden von den Befragten als weitere förderliche Faktoren für die Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr genannt (FW-H3\_21; POL-H7\_93).

#### 8.6.8 Einsatzkraft der Polizei, die gleichzeitig bei der Freiwilligen Feuerwehr tätig ist

In dieser Oberkategorie entfielen drei Nennungen auf die Polizei und drei Nennungen auf die Feuerwehr. Über Polizeibeamte, die neben ihrem Beruf bei der Freiwilligen Feuerwehr tätig sind, konnte nach Erfahrungen der Befragten eine Brücke von der Feuerwehr- zur Polizeiarbeit geschlagen werden (FW-H3\_199-200; FW-H9\_66; POL-H8\_33-34).

Beispielsweise berichtete ein Polizist: *„Wir hatten in dem Fall allerdings auch das Glück, dass der auch Kollege, der bei der Freiwilligen Feuerwehr ist, dass der auch vor Ort war und richtig reagiert hat, also da war die Schnittstelle da.“* (POL-H6\_66-68)

### 8.6.9 Gegenseitige Aus- und Fortbildung

In dieser Oberkategorie entfielen 25 Nennungen auf die Polizei und vier Nennungen auf die Feuerwehr. Gegenseitige Aus- und Fortbildung in Form von Vorträgen, Schulungen, gegenseitigen Hospitationen bzw. Praktika, gemeinsamen Fahrsicherheitstrainings oder Plattformen zum Austausch von Einsatzproblematiken konnten nach Erfahrungen der Befragten zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr beitragen (POL-H10\_290-298; POL-H2\_115-116; POL-H6\_17-20; POL-H4\_28-33 und 104-110; POL-H3\_128-130, 52-53 und 201-205; FW-H7\_129-130; FW-H2\_43-44 und 53-55). Mit gegenseitiger Aus- und Fortbildung wurde nicht nur eine Vernetzung der BOS untereinander erreicht, sondern auch das Wissen über die jeweils andere Organisation vergrößert: *„Seit ich diese Vorträge mache, ich mach es eigentlich in der Regel so, wenn ich einen schweren Unfall habe, gerade jetzt im Bereich der Freiwilligen Feuerwehr vom Landbereich, spreche ich den Kommandant an, weil die haben ja diese Fortbildungsabende. Und dann machen wir halt drei Stunden. Und es ist erstaunlich, dass dann immer wieder Leute kommen und sagen: Sie, ich bin 30 Jahre bei der Feuerwehr. Wieso ist noch nie jemand gekommen und hat uns das gesagt? Es sind oftmals ganz banale Dinge, die Einfluss haben auf die Qualität.“* (POL-H2\_144-150)

Ein Befragter der Polizei berichtete über die Entwicklung der Aus- und Fortbildung der Feuerwehr:



*„Und da haben wir dann angefangen, uns so eine eigene Welt aufzubauen, auf die wir hier in ... so ein bisschen jetzt auch stolz sind im großstädtischen Bereich. Natürlich machen das andere auch schon ein bisschen ähnlich, aber wir haben hier aus den Erkenntnissen heraus, dass wir ohne Feuerwehr nicht leben können in der Ermittlungsarbeit, und dass Schimpfen auf die nichts bringt, auf die Fahne geschrieben, wir gehen zu den Leuten hin. Wir halten dort die Vorträge, die unsere Arbeit ein bisschen erklären, die ein bisschen ein Feedback geben, auch den Feuerwehrleuten, die daran interessiert sind, was ist aus dem und dem Brand geworden, ein bisschen eine Rückmeldung. Aber dann eigentlich mit dem Hauptziel Richtung ‚Ihr wisst jetzt wie wir arbeiten, ihr wisst, was rauskommt, aber wie kommt das Ganze raus, wie könnt ihr uns dabei helfen?‘. Und die kommen eigentlich sehr gut an, die Geschichten, das heißt die Feuerwehrleute haben vollkommen umgedacht, die kommen auf die Polizei mit offenen Armen zu, die sprechen uns an, sagen, so alle zwei Jahre, kommt mal bei uns vorbei, bei der Berufsfeuerwehr, durch alle drei Wachabteilungen, durch alle fünf Standorte hier in ....“ (POL-H7\_42-50)*

Gegenseitige Aus- und Fortbildung sowie Hospitationen entstehen meist auf Eigeninitiative der Einsatzkräfte von Polizei und Feuerwehr und müssen oft erst in den Aus- und Fortbildungen der jeweiligen Organisation institutionalisiert und integriert werden.

### *8.7 Zusammenfassung der Ergebnisse*

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Hauptstudie zusammenfassend dargestellt. Die gefundenen Themen mit ihren Ober- und Unterkategorien werden dabei einem Einsatzverlauf, d. h. den Einsatzabschnitten „vor dem Einsatz“, „während des Einsatzes“ und „nach dem Einsatz“ zugeordnet. Die folgende Tabelle 2 veranschaulicht, wann welche von den Befragten genannten Ergebnisse in welcher Phase eines Einsatzes eine Rolle spielten.

Tabelle 2: Zusammenfassende Darstellung der Themen sowie Ober- und Unterkategorien bezogen auf einen Einsatzverlauf (eigene Darstellung).

Themen	Vor dem Einsatz	Während des Einsatzes	Nach dem Einsatz
Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit	Gesetze/Leitlinien/Erlasse	Arten von Einsätzen	Zeugenpflicht (Feuerwehr für Polizei)
	Ablauf der Alarmierung/Anfahrt/Dauer bis zum Erreichen Einsatzort	Selbstschutz (vor Einsätzen)	
	Ausrüstung/Personal	gesetzlich unscharf abgetrennte Aufgaben und Zuständigkeiten	
	politische Rahmenbedingungen	Zeugenpflicht (Feuerwehr für Polizei)	
	Feuerwehr übernimmt Rettungsdienstaufgaben		
	Arbeitsweise/Organisationsstruktur Polizei/Feuerwehr		
	Personalmangel		
Charakteristika der Zusammenarbeit	Entwicklung der Zusammenarbeit	parallele Zusammenarbeit	
	soziale Konflikte	gemeinsame Zusammenarbeit	
		Führung	
		Zusammenarbeit Polizei mit Freiwilliger Feuerwehr	
		fehlende Unterstützung der anderen Organisation	
		unterschiedliche Sichtweisen auf die Abarbeitung des gemeinsamen Einsatzes	
		nicht-originäre Aufgaben ausführen	
Organisationskultur		Kompetenzgerangel auf Führungsebene	
		soziale Konflikte	
	kollektive Werte	kollektive Werte	kollektive Werte
	Einbringen erlernter Berufe (Feuerwehr)	Fremdbild	
	Zugang zur Polizei/Feuerwehr		
Kommunikation		Informationsaustausch (Inhalte/Was?/Wer mit wem? Wie? Wie oft/wann?)	
		fehlender Informationsaustausch	
Gemeinsame mentale Modelle im Einsatz	Wissen über Präferenzen und Fähigkeiten des anderen Teams	Wissen über Präferenzen und Fähigkeiten des anderen Teams	
	Wissen über Rollen und Verantwortlichkeiten des anderen Teams	Wissen über Rollen und Verantwortlichkeiten des anderen Teams	
	Wissen über Aufgaben des anderen Teams	Wissen über Aufgaben des anderen Teams	
Verbesserung der Zusammenarbeit	gemeinsame Übungen	Verbindungspersonen	
	Kennen/Wissen über die jeweils andere Organisation		
	Zusammengehörigkeitsgefühl BOS		
	Verständnis/Respekt entwickeln		
	Vertrauen		
	Einsatzkraft = Polizist & Freiwillige Feuerwehr		
	gegenseitige Aus- und Fortbildung		

*Bevor* Polizei und Feuerwehr im gemeinsamen Einsatz aufeinandertreffen, sind zunächst gesetzliche Grundlagen und politische Rahmenbedingungen von Bedeutung, da diese die Rahmenbedingungen die Arbeit beider Organisationen, die Aufgaben, Befugnisse, Arbeitsweisen und Organisationsstrukturen und auch die Schnittstellen mit anderen Organisationen regeln. Bevor ein Einsatz abgearbeitet werden kann, bestimmen die Art und der Ablauf der Alarmierung von Polizei und Feuerwehr den Ereignisablauf wie folgt: die Zeit, die die Einsatzkräfte zum Einsatzort brauchen, den Zeitpunkt, zu dem welche Einsatzkräfte vor Ort sind, wer (Polizei oder Feuerwehr) zuerst am Einsatzort eintrifft und wie viele Einsatzkräfte überhaupt aufeinandertreffen. Hierbei spielen auch äußere Gegebenheiten wie die Einsatzart (z. B. Brand, Verkehrsunfall), die Einsatzzeit (Tag/Nacht, Wochentag/Wochenende), die Wetterlage (Temperatur, Niederschlag, Wind, Licht- und Sichtverhältnisse) oder die Gefahr für das eigene Leben (z. B. bei chemischen Unfällen) eine Rolle. Zu den weiteren Rahmenbedingungen eines gemeinsamen Einsatzes von Polizei und Feuerwehr zählen die Örtlichkeiten (städtisch, ländlich) und die Anbindung dieser Örtlichkeiten (Straßen, Schiene, Luft etc.). Außerdem spielen verfügbares Personal (beispielsweise auch der Einsatz einer Freiwilligen Feuerwehr) und dessen Ausrüstung eine Rolle vor dem Beginn des Einsatzes. Die genannten Gegebenheiten bestimmen weitgehend den späteren Verlauf des Einsatzes.

Jenseits dieser von außen gesetzten Rahmenbedingungen können vor einem Einsatz die in der Vergangenheit stattgefundenene Entwicklung der Zu-

sammenarbeit beider Organisation sowie ggf. vorhandene soziale Konflikte zwischen bestimmten Einsatzkräften eine Rolle spielen und in der Folge möglicherweise zu Problemen in der Zusammenarbeit führen. Es ist möglich, dass es zwischen Einsatzkräften von Polizei und Feuerwehr menschtelt und zwischen bestimmten Personen keine Sympathie, ggf. auch bedingt durch eine gemeinsame Vorgeschichte, vorhanden ist.

Ebenso werden bestimmte kollektive Werte von Polizei und Feuerwehr mit in den Einsatz gebracht. Auch bereits erlernte Berufe (meist bei Feuerwehrkräften) sowie der Zugang zur Organisation sind Aspekte der Organisationskultur, die bereits vor dem Einsatz existieren.

Auch können vor einem Einsatz gemeinsame mentale Modelle bezüglich der Präferenzen und Fähigkeiten, Rollen und Verantwortlichkeiten und Aufgaben der jeweils anderen Organisation aufgebaut worden bzw. vorhanden sein. Dieses Wissen kann beispielsweise durch vorangegangene gemeinsame Übungen oder Aus- und Fortbildungen vorhanden sein und in der Folge zur Verbesserung der Zusammenarbeit im späteren Einsatz führen. Vertrauen sich die Einsatzkräfte beider Organisationen gegenseitig und haben sie bereits vor einem Einsatz ein gewisses Zusammengehörigkeitsgefühl entwickelt, kann dies zur Verbesserung der Zusammenarbeit beitragen. Hierzu gehört auch gegenseitiges Verständnis für das Vorgehen im Einsatz und die Aufgaben sowie gegenseitiger Respekt.

Im *laufenden Einsatz* spielen vor allem die Arten von Einsätzen eine Rolle bei der Zusammenarbeit, ob diese Einsätze polizei- oder feuerwehрге-

führt abgearbeitet werden und wo (i. S. v. örtlich) sich die Einsatzleiter der jeweiligen Organisation aufhalten (Führen von hinten bei der Polizei und Führen von vorne bei der Feuerwehr). Gesetzlich unscharf abgetrennte Aufgaben und Befugnisse können hierbei zu Problemen in der Zusammenarbeit, beispielsweise bezogen auf die Aufgaben (Wer macht was?) führen.

Im laufenden Einsatz ist die Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr von Aufgaben geprägt, die die Organisationen vor allem parallel zueinander abarbeiten. Dennoch gibt es Aufgaben, die es gemeinsam abzuarbeiten gilt und über die Abstimmungen getroffen werden müssen. Hierbei kann es, auch aufgrund unterschiedlicher Führungsstrukturen und unterschiedlicher Meinungen von Führungsverantwortlichen, zu unterschiedlichen Sichtweisen auf die Abarbeitung des gemeinsamen Einsatzes und zu Problemen in der Zusammenarbeit kommen. Teils übernehmen die Organisationen auch gegenseitig nicht-originäre Aufgaben am Einsatzort, beispielsweise wenn das entsprechend zuständige Personal noch nicht vor Ort ist.

Polizei und Feuerwehr arbeiten auch während eines Einsatzes organisationskulturell geprägt miteinander. Die jeweilige Organisationskultur prägt hierbei das Handeln von Polizisten und Feuerwehrleuten am Einsatzort, das Auftreten der Einsatzkräfte und die Binnenverhältnisse (Verhältnis unterschiedlicher Organisationseinheiten von Polizei bzw. Feuerwehr untereinander).

Kommunikation ist ein entscheidender Faktor der Zusammenarbeit im Einsatz – tauschen sich Polizei und Feuerwehr regelmäßig über die aktuelle

Lage, das (gemeinsame) Vorgehen und die Aufgaben aus, kann dies zur Entwicklung gemeinsamer mentaler Modelle (bezogen auf das Team, den Prozess und die Aufgaben) führen. Unregelmäßige Absprachen bzw. fehlender Informationsaustausch können andererseits zu Reibungsverlusten und Problemen in der Zusammenarbeit führen (z. B. dass Einsatzmittel doppelt bestellt werden). Diese Absprachen sind im Einzelnen (Wer mit wem? Wann? Wie oft?) nicht gesetzlich vorgegeben und müssen sich im Einsatz erst finden. Zum besseren Austausch zwischen den Organisationen tragen auch wechselseitig entsandte Verbindungspersonen bei.

Ist der gemeinsame *Einsatz beendet*, spielt für die Polizei teils die Zeugenpflicht, die die Feuerwehr ihr gegenüber innehat, eine Rolle in der Zusammenarbeit. Hierbei ist es möglich, dass Angehörige der Feuerwehr Bedenken haben, eine Aussage zu einem Einsatz zu machen, besonders wenn diese Aussage einen Kollegen belasten würde.

Auch nach einem gemeinsamen Einsatz ist das Verhalten der Einsatzkräfte beider Organisationen von kollektiven Werten und ihrer Sozialisation im Beruf bzw. ihrer Organisationskultur geprägt.

Da *nach dem Einsatz* auch gleichzeitig *vor dem Einsatz* ist, können gemeinsame Übungen sowie Aus- und Fortbildungen, aber auch (in den Daten nicht genannte) Einsatznachbesprechungen zur Verbesserung der Zusammenarbeit im Einsatz beitragen. Gemeinsame Aus- und Fortbildungen sind hierbei oft Lösungen, die aus einem (meist von Einsatzkräften an der Basis)

heraus erkannten Bedarf und basierend auf dem Engagement dieser Mitarbeitenden initiiert werden.

Um die Zusammenhänge zu veranschaulichen, wurden die in Kapitel 8 dargestellten Ergebnisse in ein Modell der interorganisationalen Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr zusammengeführt (Abbildung 23).



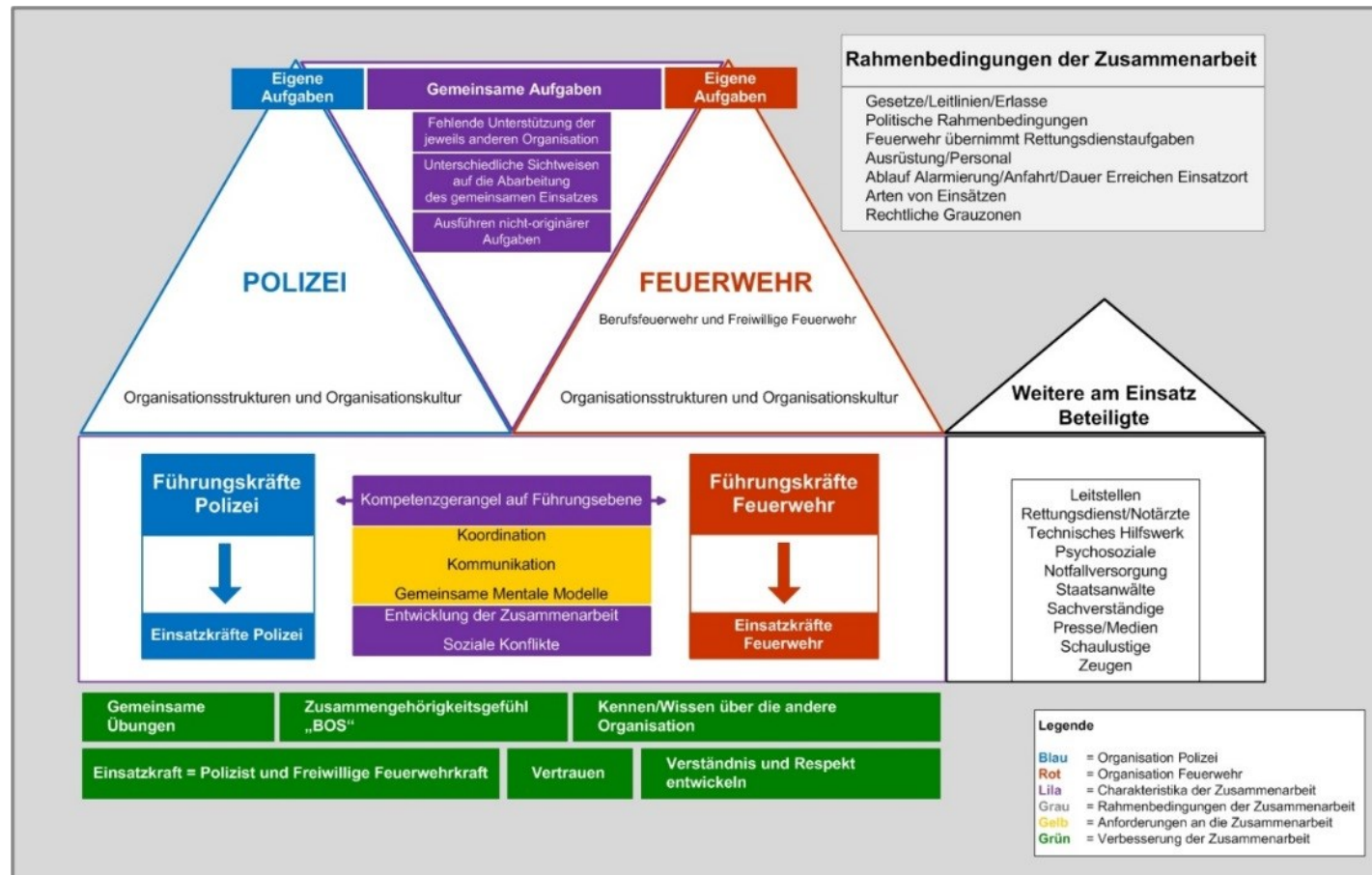


Abbildung 23: Modell interorganisationaler Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr (eigene Darstellung).

Das hier vorgeschlagene Modell soll dazu beitragen, die Faktoren, die die Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr beeinflussen, zu verstehen, und eine ganzheitliche Sicht auf die Zusammenarbeit der beiden Organisationen ermöglichen. Das Modell soll eine strukturierte Darstellung der Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr bieten – als Ergänzung zu den in der Literatur gefundenen, eher allgemeinen Beschreibungen interorganisationaler Zusammenarbeit von BOS (vgl. Kapitel 1.2). Zudem soll das Modell Anstoß für weitere Forschung im Bereich der interorganisationalen Zusammenarbeit von BOS geben.

Polizei und Feuerwehr werden in diesem Modell als Organisation, mit jeweils eigenen *Organisationsstrukturen* und einer eigenen *Organisationskultur*, verstanden, die das Dach, also den Überbau der Zusammenarbeit bilden. Schutzpolizei, Kriminalpolizei) und Hierarchien (Führungs- und Einsatzkräfte) nachgekommen. Die Aufgaben der Feuerwehr sind ebenso wie bei der Polizei die Gefahrenabwehr sowie das Schützen, Bergen, Retten und Löschen. Auch die Feuerwehr hat zur Erledigung ihrer Aufgaben eigene Organisationsstrukturen geschaffen und bearbeitet ihre Einsätze in festgelegten, eigenen Hierarchien mit Führungs- und Einsatzkräften. Eine Besonderheit stellt hierbei die Freiwillige Feuerwehr dar, denn der größte Teil der feuerwehrlichen Aufgaben bzw. Einsätze wird in Deutschland von dieser Institution übernommen.

Die *Aufgaben* der Polizei sind Gefahrenabwehr und Strafverfolgung. Diesen Aufgaben wird mit bestimmten Organisationsstrukturen (z. B.

Die interorganisationale Zusammenarbeit wird in diesem Modell als *interkulturelle Zusammenarbeit* verstanden. Es wird dabei davon ausgegangen, dass Organisationskulturstandards in den Polizeien und Feuerwehren Orientierungssysteme des Wahrnehmens, Denkens und Handelns bzw. Maßstäbe zur Ausführung und Beurteilung von Handlungen in interkulturellen Situationen<sup>28</sup> sind.

Bestimmte *Rahmenbedingungen*, im Modell grau hinterlegt, bestimmen zudem die Ausgangssituation der Zusammenarbeit. Dazu gehören die gesetzlichen Grundlagen der Zusammenarbeit (hierbei auch gesetzliche Grauzonen), die Arten von Einsätzen, bei denen Polizei und Feuerwehr zusammenarbeiten, die Rahmenbedingungen dieser Einsätze sowie eine jeweils eigene Arbeitsweise von Polizei und Feuerwehr bei der Abarbeitung der gemeinsamen Einsätze.

In der konkreten Zusammenarbeit treffen nicht nur Führungs- und Einsatzkräfte der Polizei und der Feuerwehr aufeinander. Auch *weitere Organisationen*, Institutionen und Personen, im Modell weiß hinterlegt, können und werden am Einsatz beteiligt sein. Dazu gehören beispielsweise die Leitstellen von Polizei und Feuerwehr, Rettungsdienste (Notärzte/Rettungsdienstpersonal), die Presse und Mitarbeitende der Psychosozialen Notfallversorgung.

Zur Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr gehören ebenso *Charakteristika der Zusammenarbeit*, im Modell lila hinterlegt. Zu diesen zäh-

---

<sup>28</sup> Die interorganisationale Zusammenarbeit wird hier als interkulturelle Situation verstanden.

len beispielsweise die Art der Zusammenarbeit (eher jeder für sich oder wirklich gemeinsam), verschiedene Führungsphilosophien (Führen von hinten, d. h. abgesetzt vom Einsatzort, bei der Polizei und Führen von vorne, d. h. am Einsatzort, bei der Feuerwehr) sowie die Entwicklung und die gemeinsame Geschichte der Zusammenarbeit sowie ggf. vorhandene soziale Konflikte.

Auch bestimmte *Anforderungen an die Zusammenarbeit*, nämlich Koordination, Kommunikation und gemeinsame mentale Modelle (im Modell gelb hinterlegt), sind bei der Zusammenarbeit am Einsatzort bedeutsam und gelten als Grundlage erfolgreicher Teamarbeit<sup>29</sup>. Die Wichtigkeit der Abstimmung von Führungs- und Einsatzkräften bezüglich der Aufgaben, Ressourcen, Strukturen und Prozesse eines jeden Einsatzes ist hierbei als ein zentraler Punkt im Modell zu erkennen.

Bezüglich mancher in diesem Modell abgebildeten Aspekte können Probleme entstehen, die sich negativ auf die Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr auswirken können. Das Modell zeigt hierzu Punkte über das *Bestehen und die Entstehung von Problemen* in der Zusammenarbeit sowie mögliche *Lösungsvorschläge* auf (grün hinterlegt). Vielen Problemen wie beispielsweise gesetzlich unscharf abgetrennten Aufgaben und Zuständigkeiten sowie Bedenken bezüglich der Zeugenpflicht könnte etwa durch gemeinsame Schulungen bzw. Fortbildungen entgegengewirkt werden.

---

<sup>29</sup> Zu Gemeinsamkeiten der Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr mit klassischer Teamarbeit siehe Kapitel 5.1.

## 9 Diskussion und Ableitungen für Forschung und Praxis

Im Folgenden werden das Forschungsdesign, methodische Einschränkungen sowie Ableitungen aus den Ergebnissen für Forschung und Praxis diskutiert.

### *9.1 Diskussion des Forschungsdesigns und methodische Einschränkungen*

Die Vor- und Hauptstudie dieser Arbeit unterliegen einigen, im Folgenden angeführten methodischen Einschränkungen.

Die Experten, sowohl aus der Vor- als auch aus der Hauptstudie, erinnerten sich in den Interviews an Sachverhalte, die teils schon in weiter Vergangenheit lagen. Eine mögliche Verzerrung der Erinnerung bzw. der Inhalte kann sich auf die Aussagen in den Interviews und somit auf die Daten ausgewirkt haben.

Für die Hauptstudie wurden bewusst nur Experten aus dem Bundesland Baden-Württemberg ausgewählt. Dieses Vorgehen sollte eine Vergleichbarkeit der Aussagen der Experten bzw. eine Konsistenz der Erfahrungen der Experten in einem bestimmten Bundesland schaffen, da in Deutschland die Polizei und die Feuerwehr sogenannte Ländersache sind und den Gesetzen und Regularien der einzelnen Bundesländer unterstehen. In den Interviews wurden jedoch auch Gegebenheiten und Erfahrungen aus Einsätzen, die in der Vergangenheit im Rahmen der Arbeit der Experten in anderen Bundesländern stattgefunden hatten, berichtet; somit hatte die Hauptstudie nicht den intendierten reinen Bezug auf das Bundesland Baden-Württemberg.

Nicht alle Experten konnten sich aufgrund von Störungen (z. B. durch Einsätze oder dringende Telefonate) gleich viel Zeit für die Interviews nehmen, weshalb die Interviews unterschiedlich lang dauerten. Beispielsweise konnte ein Experte der Feuerwehr nur knappe 15 Minuten interviewt werden, ein Experte bei der Polizei konnte sich über zwei Stunden Zeit für das Interview nehmen. Die Länge der Interviews spiegelte sich in der Folge in der Menge der verwertbaren Aussagen der Experten wider. Die Vertiefung bestimmter Themen kam in den Interviews manchmal zu kurz, was einerseits am Zeitdruck in der Interviewsituation, andererseits an der Bereitschaft der Befragten, Auskunft über bestimmte Themen zu geben, gelegen haben kann. Teils konnten sich die Experten aus zeitlichen Gründen auch nicht auf das Interview vorbereiten, sodass sie sich im Interview ad hoc nur an wenige Sachverhalte (z. B. aus bestimmten Einsatzsituationen) erinnerten.

Auch die in den Interviews gestellten Fragen waren nicht bei jedem Gespräch eins zu eins die gleichen Fragen. Um den natürlichen Gesprächsverlauf zu gewährleisten, wurde bei bestimmten, interessant scheinenden Themen nachgefragt. Somit wurde in Kauf genommen, nicht in jedem Gespräch konsequent am Interviewleitfaden festzuhalten.

Die Interviews der Vorstudie wurden alle durch die Autorin selbst transkribiert. Die Transkription der Interviews der Hauptstudie wurde zum größten Teil durch die Autorin selbst durchgeführt; lediglich sechs der insgesamt 20 Interviews für die Hauptstudie wurden durch eine studentische Hilfskraft transkribiert. Die Autorin hörte sich danach alle von der Hilfskraft

transkribierten Interviews erneut an und korrigierte, sofern nötig, die Transkripte. Die für die Hilfskraft unverständlichen Wörter wurden von dieser gekennzeichnet, und, soweit möglich, von der Autorin in den Transkripten ergänzt.

Zu beachten ist bei der Darstellung und Interpretation der Ergebnisse, dass die Anzahl der Nennungen nicht der Anzahl der unterschiedlichen Befragten entspricht. Eine gewisse Anzahl an Nennungen konnte also von unterschiedlichen Befragten sein, es konnten aber auch mehrere Nennungen, die einer Kategorie zugeordnet wurden, von einem einzelnen Befragten stammen. Eine hohe Anzahl an Nennungen ist somit nicht gleichbedeutend mit der Wichtigkeit bzw. hohen Relevanz eines Themas oder einer Ober- bzw. Unterkategorie. Dies wurde bei der Ergebnisdarstellung und Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt.

Bei der Auswertung der Interviews traten bezogen auf die InterCoderreliabilität Probleme auf, denn „No one ... can claim final authority on coding's utility or the 'best' way to analyze qualitative data.“ (Saldaña, 2013, S. 2). Die InterCoderreliabilität kann mit einem Kappa-Wert von 0.66 – je nach Interpretation dieses Wertes – als zufriedenstellend angesehen werden. Der Kodierleitfaden bildete für den Zweitkodierer eine strukturierte Grundlage, um die einzelnen Themen sowie die Ober- und Unterkategorien als Basis für die Bestimmung der InterCoderreliabilität zweitzukodieren. Dennoch wurde während der Einweisung des Zweitkodierers in den Kodierleitfaden deutlich, dass bestimmte Themen, Kategorien bzw. Unterkategorien, auch nach

vorher stattgefundenen, mehrfachen Überarbeitung des Kodierleitfadens durch die Autorin, nicht hundertprozentig trennscharf voneinander formuliert werden konnten. Vor allem die Themen Kommunikation und gemeinsame mentale Modelle führten zu Diskussionen zwischen Erst- und Zweitkodierer. Es ist also möglich, dass ein weiterer Kodierer bestimmte Aussagen zu Kommunikation den gemeinsamen mentalen Modellen zuordnen würde und umgekehrt. Der dadurch bedingte Interpretationsspielraum bei einigen Aussagen bezüglich dieser beiden Themen wurde hier in Kauf genommen. Zudem ist kritisch anzumerken, dass der Zweitkodierer aus Zeitgründen nicht alle 20 Interviews der Hauptstudie zweitcodieren konnte. Nur einen Teil der Daten der Hauptstudie zweitcodieren zu lassen, war allerdings möglich und entsprach gängiger Forschungspraxis.

Die Untersuchung und Analyse gemeinsamer mentalen Modellen gestaltete sich insgesamt anspruchsvoll, denn es traten nicht nur Probleme in der Abgrenzung zum Thema Kommunikation auf. Zwar sind gemeinsame mentale Modelle ein theoretisch fundiertes, verständliches und anschauliches Konzept, dennoch stellte die Auswertung der Experteninterviews bezüglich gemeinsamer mentaler Modelle eine Herausforderung für Erst- und Zweitkodierer dar. Bei der Analyse der Textstellen zu gemeinsamen mentalen Modellen mussten teils Doppelkodierungen vorgenommen werden. Dies war aufgrund der nicht vorhandenen Überschneidungsfreiheit und Eindeutigkeit der Arten bzw. verschiedenen Modellen von gemeinsamen mentalen Modellen nötig. Die unterschiedlichen mentalen Modelle scheinen zudem



voneinander abhängig zu sein. Beispielsweise könnte ein unklares Prozess-Modell (Wer macht was? Wer darf was?) mit einem fehlenden Team-Modell (Wer kann was? Wer hat welche Präferenzen?) zusammenhängen. Andererseits könnte ein klares Team-Modell bei der Bildung eines Prozess-Modells helfen. Aussagen zum Konstrukt der gemeinsamen mentalen Modelle wurden zudem aus Äußerungen der Experten generiert, ohne dass diese sich im Interview mit dem Konstrukt der gemeinsamen mentalen Modelle auseinandersetzen sollten, bzw. ohne dass ihnen dieses erklärt wurde. Möglicherweise wären für die Experten eindeutigere Antworten möglich gewesen, wenn konkrete Fragen zum Thema der gemeinsamen mentalen Modelle gestellt worden wären.

Die Generalisierbarkeit der gefundenen Ergebnisse ist kritisch zu betrachten. Jenseits der methodischen Einschränkungen der Vor- und Hauptstudie, die weiter oben bereits beschrieben wurden, beziehen sich die Ergebnisse nur auf Aussagen aus den Jahren 2010 und 2011. Es können sich mittlerweile Änderungen in Rahmenbedingungen, Charakteristika, Anforderungen und Problemen der Zusammenarbeit ergeben haben, die keinen Eingang in diese Arbeit finden konnten. Ebenso bezog sich das Gros der Aussagen der Experten auf die Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr im Bundesland Baden-Württemberg. Diese Aussagen sind nicht in allen Teilen, vor allem was die Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit betrifft, auf andere Bundesländer übertragbar.

Die Ergebnisse dieser Arbeit beziehen sich mit Blick auf die verwendete Theorie nicht auf „normale“ Teamarbeit. Die für diese Arbeit durchgeführte Studie betrachtete Einsatzkräfte der Polizei und Feuerwehr als Mitglieder eines gemeinsamen, im Einsatzfall zustande kommenden Teams, das Gemeinsamkeiten mit der Arbeit von Action Teams, Ad-hoc-Teams und HRTs aufweist. Kommunikation und gemeinsame mentale Modelle wurden daher nur bezogen auf diese spezielle Art von Team bzw. Teamarbeit untersucht. Die Ergebnisse sind somit nicht ohne Weiteres und in allen Einzelheiten auf die Arbeit anderer, konventionellerer Teams übertragbar.

Trotz der genannten methodischen Einschränkungen konnten die dieser Arbeit zugrunde gelegten Gütekriterien qualitativer Forschung eingehalten werden (vgl. Kapitel 7.1.4 bzw. Mayring, 2002). Die *Verfahrensdokumentation* wird in Kapitel 7.2. und 7.3 im Detail beschrieben. Die Interpretation des Materials wurde *argumentativ begründet*; Alternativerklärungen, sofern diese nötig waren, wurden dargestellt. Das Kriterium der *Regelgeleitetheit* kann als erfüllt angesehen werden, da sich alle Auswertungen auf die Verfahren nach Mayring (2010) bzw. die von Kuckartz (2010) beschriebene Anleitung für MAXQDA® beziehen. Eine subjektive Interpretation bei der Paraphrasierung und Kodierung der Daten kann jedoch nie vollständig ausgeschlossen werden. An die Alltagswelt der Experten wurde insofern angeknüpft, als dass die Autorin die Experten in ihrer gewohnten Umgebung (z. B. in deren Büros auf der Dienststelle) befragte und sie sich durch das in Kapitel 1.1 beschriebene Forschungsprojekt bereits vor den Interviews mit

den Strukturen und der Organisation von Polizei und Feuerwehr und der Lebenswelt der Befragten auseinandergesetzt hatte. Das Kriterium der *Nähe zum Gegenstand* kann somit als erfüllt angesehen werden. Eine Einigung über das Datenmaterial wurde gemeinsam von Autorin und Befragten durch das Vorlegen der Transkripte und ggf. durch die Rückmeldung der Befragten (*kommunikative Validierung*) erzeugt. Das Kriterium der *Triangulation* kann, bezogen auf das Einbeziehen verschiedener Theorieansätze als Basis für diese Arbeit, ebenso als erfüllt betrachtet werden.

Zwar sind der Interpretation und Reichweite der Ergebnisse, wie weiter oben beschrieben, Grenzen gesetzt. Dennoch können auch methodisch kritisierbare Daten der weiteren Forschung nützen.

### *9.2 Ableitungen für die Forschung*

Aus den in dieser Arbeit vorgelegten Ergebnissen sowie der eben diskutierten und kritisierten Methodik können Fragestellungen für die weitere Forschung abgeleitet werden.

Künftige Forschung zum Thema der interorganisationalen Zusammenarbeit könnte ihren Fokus – jenseits der Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr – erweitern. Weitere Akteure (z. B. Rettungsdienst, Psychosoziale Notfallversorgung) und deren Zusammenarbeit mit Polizei und Feuerwehr könnten untersucht werden. Neben anderen, am Einsatz beteiligten Akteuren könnten auch weitere organisationale Strukturen im Einsatzgeschehen

(z. B. Krisenstäbe bei Großschadenslagen) in die Erforschung der interorganisationalen Zusammenarbeit eingebunden werden.

Ebenso sollten weitere Bundesländer in der Untersuchung interorganisationaler Zusammenarbeit berücksichtigt werden. So könnte ein gesamtdeutscher, ganzheitlicher(er) Blick auf die interorganisationale Kommunikation und Kooperation gewonnen werden.

Gemeinsame mentale Modelle bezogen auf die interorganisationale Zusammenarbeit sind bisher nicht hinreichend erforscht. In Zukunft sollte daher weitere Arbeit an der Operationalisierung gemeinsamer mentaler Modelle erfolgen. Gemeinsame mentale Modelle wurden bisher meist nur in kleinen Teams bestehend aus wenigen Personen untersucht. Das Konstrukt in einem größeren Team, beispielsweise einem aus vielen verschiedenen Kräften von Einsatzorganisationen zu untersuchen, könnte etwa anhand der Computer-Software Pathfinder<sup>30</sup> in Kombination mit Beobachtungsmethoden erfolgen. Mentale Modelle für einzelne Teammitglieder könnten auf diese Weise erfasst und miteinander verglichen werden (Kugler, 2012.; Schvaneveldt, 1990).

Beobachtungen in Kombination mit bestimmten Kodiersystemen könnten hilfreich sein, die Inhalte expliziter und impliziter Kommunikation standardisiert zu erheben (Badke-Schaub, Kugler, 2012; Neumann & Lauche,

---

<sup>30</sup> Eine Software zur Darstellung der Struktur gemeinsamer mentaler Modelle in Teams. Pathfinder stellt die Nähe bzw. Verbindung der Aussagen von Versuchspersonen anhand eines numerischen Gewichtes dar.

2011). Dies könnte beispielsweise bei einer gemeinsamen Übung von Polizei und Feuerwehr und/oder weiteren BOS erfolgen.

Die Untersuchung der interorganisationalen Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr könnte zudem auf Grundlage weiterer Theorien, beispielsweise aus der Sozialpsychologie, weitergeführt werden. Da Individuen (hier: Einsatzkräfte von Polizei und Feuerwehr) über ihre Interaktion Einfluss auf soziale Strukturen nehmen (Gröschke & Strohschneider, 2015), könnten Gruppenphänomene wie Ingroup-/Outgroup-Bildung<sup>31</sup> sowie das Bestehen, die Bildung und Aufrechterhaltung von Stereotypen gegenüber Fremdgruppen untersucht werden (vgl. auch Schumann, Mähler & Strohschneider, 2010). Denn „Gruppenphänomene müssen in einem Gesamtkontext von Anforderungen der Situation, Merkmalen der Individuen, Merkmalen der Gruppe, Prozessmerkmalen und Ergebnisdaten analysiert werden.“ (Badke-Schaub, 2008, S. 118).

Die Verbesserung der Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr sollte zudem durch konkrete Maßnahmen, beispielsweise gemeinsame Aus- und Fortbildung, adressiert werden. Wie solche Maßnahmen geplant, strukturiert und durchgeführt werden könnten, sollte eine weitere Fragestellung zukünftiger Forschung und auch Anliegen der Praxis sein.

---

<sup>31</sup> Eigengruppe bzw. Fremdgruppe.

### 9.3 Ableitungen für die Praxis

Bezogen auf die Wichtigkeit gemeinsamer mentaler Modelle und die Bedeutung von Kommunikation für die Teamarbeit sollten gezielte Maßnahmen für eine entsprechende Förderung und Bildung entwickelt und in den Organisationen Polizei und Feuerwehr implementiert werden.

Solche Maßnahmen könnten etwa die Initiierung *gemeinsamer Übungen* von Polizei und Feuerwehr (und weiteren Einsatzorganisationen) sein. Obwohl (Voll-)Übungen oft sehr zeit- und geldaufwändig sind, sprachen sich auch die für diese Arbeit befragten Experten für die Durchführung gemeinsamer Übungen zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr aus. Gemeinsame Übungen sollten die vorherrschenden Probleme in der Zusammenarbeit (z. B. Bildung eines gemeinsamen Prozess- und Team-Modells, Ablauf und Umfang der Kommunikation zwischen den verschiedenen BOS) adressieren und vor allem gemeinsam vor- und nachbereitet werden. Die investierte Zeit und das investierte Geld machen sich am Ende in einer reibungsloseren Zusammenarbeit mit allen Einsatzkräften sowie in bekannten und klaren Strukturen und Prozessen bezahlt. Dabei gilt der Satz „Übung macht den Meister.“ – je öfter geübt und gemeinsam vor- und nachbereitet wird, desto besser. Übungen könnten hierbei durch externe Experten evaluiert bzw. begleitet werden, beispielsweise mit Wissen aus der Psychologie (z. B. zu Entscheiden, Umgang mit Stress, Kommunikation) und mit Hintergrundwissen über Bevölkerungs- und Katastrophenschutz bzw. über Strukturen und Organisation der beteiligten BOS. Diese Experten

könnten auch eine Moderation des Auswertungsprozesses sicherstellen und es möglich machen, dass auch kritische Punkte angesprochen werden können. Denn als externe Person können sie einen geschützten Rahmen bieten, in dem ggf. auftretende Konflikte benannt und konstruktiv bearbeitet werden können. Somit könnten Probleme wie etwa die Personifizierung struktureller Probleme („Du bist schuld!“) vermieden werden (vgl. auch Lassoga & von Ameln, 2010).

Eine weitere, auch von den befragten Experten genannte Maßnahme könnten *gemeinsame Schulungen* bzw. gegenseitige Aus- und Fortbildung von Polizei und Feuerwehr (und ggf. weiteren BOS) sein. Solche Schulungen könnten dazu beitragen, gegenseitiges Verständnis zu fördern, Wissen aufzubauen, Kontakte zu pflegen, Hemmungen gegenüber der jeweils anderen Einsatzorganisation abzubauen und Vertrauen zwischen den BOS zu bilden und zu stärken. Schulungen der Feuerwehr für die Polizei und vice versa existieren, zumindest bezogen auf Baden-Württemberg, bisher nur in Einzelfällen. Hierbei werden meist Vorträge von ein bis zwei Stunden in die Aus- und Fortbildung der jeweils anderen Einsatzorganisation integriert, weil „jemand jemanden kennt“ und die Wichtigkeit des Austausches erkannt wurde. Wissen zu fördern und Lernen auch ganzheitlich, auf der organisationalen Ebene, stattfinden zu lassen, ist jedoch zentral. Die Organisation (z. B. Polizei, Feuerwehr oder weitere BOS) sollte aber auch auf der informellen, kulturellen Ebene lernen. Das Wissen hat auf der formalen Ebene („Ich als Feuerwehrmann lerne etwas über die Arbeit der Brandermittler der Poli-

zei.“) häufig begrenzte Wirkung und wird beim Lernenden oft nicht nachhaltig verankert (Argyris & Schön, 1999; Lassoga & von Ameln, 2010). Gemeinsame bzw. gegenseitige Schulungen von Polizei und Feuerwehr sollten in den Organisationen als etwas Selbstverständliches gelten, auf einem möglichst bundesweit einheitlichen Konzept aufbauen und bereits in der Grundausbildung von Polizisten und Feuerwehrleuten stattfinden. Auch hierfür bedarf es finanzieller Mittel und Zeit, aber auch einer Identifikation und Veränderung kulturell verankerter Mechanismen in den Organisationen. Dennoch können sich solche Investitionen auf lange Sicht durch eine verbesserte Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr bzw. durch weniger Probleme, Reibungsverluste und Missverständnisse im Einsatz bezahlt machen.

Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr und weiteren BOS sollten sich folglich nicht nur an die Einzelperson, sondern auch an die Einzelorganisation und an das Netzwerk (mehrere Organisationen miteinander) richten<sup>32</sup>. Die *Einzelperson* (Polizei- oder Feuerwehr-Angehöriger) kann durch die oben genannten Maßnahmen z. B. lernen, wie definierte Prozesse eingehalten werden können, sie erhält zusätzliche fachliche Kompetenzen (z. B. Wissen über das Vorgehen eines Brandermittlers), aber auch persönliche/soziale Kompetenzen (Austausch mit anderen Einsatz- oder Führungskräften). Die *Einzelorganisation* (z. B. Polizei) kann durch die genannten Maßnahmen beispielsweise über Aufga-

---

<sup>32</sup> So auch schon Lassoga & von Ameln (2010) die zur Verbesserung der Zusammenarbeit von BOS ein Mehrebenenmodell interorganisationalen Lernens vorschlagen.



ben, Zuständigkeiten und Prozesse dazulernen. Hierbei sollten Kompetenzen, über die alle Mitglieder der Organisation gleichermaßen verfügen sollen, im Mittelpunkt stehen. Die Einzelorganisation sollte dabei die organisationskulturellen Hintergründe ihrer Mitarbeitenden (z. B. die Sozialisation in der Polizei bzw. in der Feuerwehr) berücksichtigen. Denn ohne Reflexion und Veränderung der latenten Regeln in der Organisation kann der Wunsch nach Verbesserung der formalen Organisation scheitern (Lassoga & von Ameln, 2010). Auf der Ebene des *Netzwerks* sollten bundesweit einheitliche Standards der Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr gelten, die aber flexibel genug sind, um sie an den jeweiligen Landkreis/die jeweilige Stadt bzw. an regionale Gegebenheiten (z. B. bezogen auf Alarmierungen) anzupassen.

Um eine Verbesserung der einschränkenden *Rahmenbedingungen* der Zusammenarbeit (vgl. auch Kapitel 8.6) zu erreichen, sind politische Instanzen und Entscheidungsträger gefragt. Politik und Vertreter der Einsatzorganisationen sollten hierbei miteinander an der Vereinheitlichung, Verbesserung bzw. Verfeinerung und an der Praxisorientierung der Regeln, Leitlinien, Vorschriften und Gesetzen arbeiten, die den gemeinsamen Einsatz und die Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr bestimmen. Weiterhin sollten sie deren Sinnhaftigkeit in bestimmten zeitlichen Abständen gemeinsam überprüfen.

Zudem sind politische Instanzen bei der von den Experten in den Interviews angemahnten spärlichen Personaldecke gefragt. Notwendige bzw.

mögliche Anpassungen der Personalstruktur (beispielsweise mehr Polizeistreifen in ländlichen Gegenden) sowie der Ausrüstung (z. B. Ausstattung der Polizei mit Einsatzleiter-Westen, wo noch nicht vorhanden) könnten im Dialog von Politik und Einsatzorganisationen behandelt werden. Diesen Austausch durch Zusammenarbeit von politischen Instanzen und Einsatzorganisationen zu initiieren, zu fördern, finanziell zu unterstützen und aufrechtzuerhalten ist sicherlich einer der am schwierigsten zu verändernden Aspekte der hier genannten praktischen Implikationen.

Die Wichtigkeit interorganisationaler Zusammenarbeit wurde in den vergangenen Jahren nicht nur von der Sicherheitsforschung und den Einsatzorganisationen erkannt. Die Vorteile interorganisationaler Zusammenarbeit liegen in Synergien, effektiverer Kommunikation und Koordination und letztendlich in einem erfolgreich abgearbeiteten Einsatz. Dies gilt nicht nur für Polizei und Feuerwehr, sondern auch für andere BOS und am Einsatz Beteiligte.

Interorganisationale Zusammenarbeit kann von allen Beteiligten gelernt werden – nicht nur auf Ebene des Einzelnen, sondern auch auf Ebene der Organisation. Sie sollte organisational verankert, bereits in der Ausbildung vermittelt, durch Einsatzvor- und -nachbereitung flankiert sowie durch weitere Forschung unterstützt werden (Hofinger et al., 2013).

Gemeinsam im Einsatz zu sein sollte dabei auf einer Kooperationskultur fußen, die von Transparenz, Vertrauen, Verständnis, Lösungsorientierung und Offenheit geprägt ist.

Um interorganisationale Zusammenarbeit zu gestalten, lohnt ein ganzheitlicher Blick auf die Faktoren, die diese beeinflussen. Dies kann beispielsweise anhand des in dieser Arbeit vorgeschlagenen Modells der Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr geschehen.

## Literaturverzeichnis

- Ahlf, E. H. (2000). *Ethik im Polizeimanagement. Polizeiethik mit Bezügen zu Total Quality Management (TQM)* (2. Aufl.). Wiesbaden: Bundeskriminalamt.
- Allcorn, S. (1995). Understanding organizational culture as the quality of workplace subjectivity. *Human Relations* (28), 67-79.
- Alvesson, M. (1989). Concepts of Organisational Culture and Presumed Links to Efficiency. *International Journal of Management Science*, 17 (4), 323-333.
- Antal, A. B., Dierkes, M. & Helmers, S. (1993). Unternehmenskultur: Eine Forschungsagenda aus Sicht der Handlungsperspektive. In M. Dierkes, L. von Rosenstiel & U. Steger (Hrsg.), *Unternehmenskultur in Theorie und Praxis – Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie* (S. 200-218). Frankfurt a. M.: Campus.
- Anwander, A. (o. J.). *Organisationskultur. Was Organisationen zusammen hält und bewegt*. Zugriff am 25.02.2011. Verfügbar unter [http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms\\_bst\\_dms\\_23433\\_\\_2.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_23433__2.pdf)
- Anwander, A. (2006). *Die Landkarte des Akteurs*. Rottenburg: Eigenverlag.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1999). *Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis*. Stuttgart: Klett-Cotta.

- Aronson, Z. H. & Lechler, T. G. (2009). Contributing beyond the call of duty: examining the role of culture in fostering citizenship behavior and success in project-based work. *R&D Management*, 39 (5), 444-460.
- Bacharach, S., Bamberger, P. & Conley, S.C. (1991). Negotiating the "See-Saw" of Managerial Strategy: A Resurrection of the Study of Professionals in Organizational Theory. In P. Torben & S. R. Barley (Hrsg.), *Research in the Sociology of Organizations* (8. Aufl., Bd. 8, S. 217-238). Greenwich: JAI Press.
- Badke-Schaub, P. (2008a). Handeln in Gruppen. In P. Badke-Schaub, G. Hofinger & K. Lauche (Hrsg.), *Human Factors: Psychologie sicheren Handelns in Hochrisikobranchen* (S. 113-130). Berlin: Springer.
- Badke-Schaub, P. (2008b). Teamarbeit und Teamführung: Erfolgsfaktoren für sicheres Handeln. In C. Buerschaper & S. Starke (Hrsg.), *Führung und Teamarbeit in kritischen Situationen* (S. 3-19). Frankfurt a. M.: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Badke-Schaub, P. (2012). Kommunikation in Kritischen Situationen. In G. Hofinger (Hrsg.), *Kommunikation in kritischen Situationen* (2. Aufl., S. 3-27). Frankfurt a. M.: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Badke-Schaub, P., Neumann, A. & Lauche, K. (2011). An Observation-Based Method for Measuring the Sharedness of Mental Models in Teams. In M. Boos, M. Kolbe, P. M. Kappeler & T. Ellwart (Hrsg.), *Co-*

- ordination in Human and Primate Groups* (S. 177-197). Heidelberg: Springer.
- Bechtel, P., Kerres, A. & Friedrich, D. (2010). *Mitarbeiterorganisation ist lernbar. Mitarbeiter in Gesundheitseinrichtungen motivieren, führen und coachen*. Berlin: Springer.
- Behr, R. (2000). Cop Culture und Polizeikultur: Von den Schwierigkeiten einer Corporate Identity der Polizei. In K.-H. Liebl & T. Ohlemacher (Hrsg.), *Empirische Polizeiforschung: interdisziplinäre Perspektiven*. (S. 12-26). Herbolzheim: Centaurus-Verlag.
- Behr, R. (2006). *Polizeikultur. Routinen – Rituale – Reflexionen. Bausteine zu einer Theorie der Praxis der Polizei*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Behr, R. (2008). *Cop Culture – Der Alltag des Gewaltmonopols. Männlichkeit, Handlungsmuster und Kultur in der Polizei* (2. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bierhals, R. (2008). Führung mit geteilten mentalen Modellen. In C. Buer-schaper & S. Starke (Hrsg.), *Führung und Teamarbeit in kritischen Situationen* (S. 86-109). Frankfurt a. M.: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Bockting, S. (2011). *Vorschläge zur Optimierung der Zusammenarbeit zwischen Feuerwehr, Rettungsdienst und Polizei bei Gefahrenabwehr und Strafverfolgung*. Gelsenkirchen: Fachhochschule für Öffentliche Verwaltung NRW.

- Bolstad, C. A. & Endsley, M. R. (1999). Shared mental models and shared displays: An empirical evaluation of team performance. *Proceedings of the 43rd Annual Meeting of the Human Factors and Ergonomics Society*. S. 213-217.
- Bolten, J. (2007). *Einführung in die Interkulturelle Wirtschaftskommunikation*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Bolten, J. (2010). *Einführung in die interkulturelle Wirtschaftskommunikation*. Friedrich-Schiller-Universität Jena.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. Berlin: Springer.
- Branddezernat der Stadt Stuttgart. (o. J.). *Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr*. Vortrag.
- Brennan, R. L. & Prediger, D. J. (1981). Coefficient K: Some Uses, Misuses, and Alternatives. *Educational and Psychological Measurement*, 41 (3), 687-699.
- Broemme, A. (2006). Die Kommunikation der BOS – Organisatorische und technische Aspekte. In *Alcatel SEL Stiftung für Kommunikationsforschung* (Bd. 66, S. 56-58).
- Bromme, R., Jucks, R. & Rambow, R. (2004). Experten-Laien-Kommunikation im Wissensmanagement. In G. Reinmann & H. Mandl (Hrsg.), *Der Mensch im Wissensmanagement: Psychologische Konzepte*

*zum besseren Verständnis und Umgang mit Wissen* (S. 114-126). Göttingen: Hogrefe.

Bruhn, M. & Ahlers, G. M. (2007). Organisation der Kommunikationsfunktion: Teamarbeit als Erfolgsfaktor. In M. Piwinger & A. Zerfass (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation* (S. 661-676). Wiesbaden: Gabler.

Buerschaper, C. (2008). Organisationen – Kommunikationssystem und Sicherheit. In P. Badke-Schaub, G. Hofinger & K. Lauche (Hrsg.), *Human Factors: Psychologie sicheren Handelns in Hochrisikobranchen* (S. 155-175). Berlin: Springer.

Buerschaper, C. (2012). Handlungsregulation und Kommunikation. In G. Hofinger (Hrsg.), *Kommunikation in kritischen Situationen* (2. Aufl., S. 45-67). Frankfurt a. M.: Verlag für Polizeiwissenschaft.

Bundesministerium der Justiz. (2009). *Verwaltungsverfahrensgesetz*. VwVfG. Zugriff am 25.03.2011. Verfügbar unter <http://www.gesetze-im-internet.de/vwvfg/>

Bundesministerium des Innern. (2009). *Zuständigkeiten Feuerwehr*. Zugriff am 18.04.2011. Verfügbar unter [http://www.bevoelkerungsschutz-portal.de/BVS/DE/Zustaendigkeiten/Feuerwehr/feuerwehr\\_node.html](http://www.bevoelkerungsschutz-portal.de/BVS/DE/Zustaendigkeiten/Feuerwehr/feuerwehr_node.html)

Bundesministerium des Innern. (2011). *Feuerwehr*. Zugriff am 18.04.2011. Verfügbar unter



[http://www.bmi.bund.de/cln\\_165/BVS/DE/Themen/Zustaendigkeiten/Feuerwehr/feuerwehr\\_node.html](http://www.bmi.bund.de/cln_165/BVS/DE/Themen/Zustaendigkeiten/Feuerwehr/feuerwehr_node.html)

- Busch, M. & Lorenz, M. (2010). Koordination von Unternehmensnetzwerken durch Shared Mental Models. *Business & Innovation, 1*, 8-15.
- Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., & Converse, S. (1993). Shared Mental Models In Expert Team Decision Making. In N. J. Castellan (Hrsg.), *Individual and Group Decision Making: Current Issues* (S. 221-243). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chang, K. & Lu, L. (2007). Characteristics of organizational culture, stressors and wellbeing, *22* (6), 549-568.
- Christe-Zeyse, J. (2006a). Polizei und Management – Beobachtungen zu einem konfliktträchtigen Verhältnis. In C. Barthel, J. Christe-Zeyse & D. Heidemann (Hrsg.), *Professionelle Führung in der Polizei. Jenseits des Führungsmythos und technokratischer Managementansätze* (S. 195-278). Frankfurt a. M.: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Christe-Zeyse, J. (2006). Die Macht der Profession. In J. Christe-Zeyse (Hrsg.), *Die Polizei zwischen Stabilität und Veränderung: Ansichten einer Organisation im Wandel* (S. 71-104). Frankfurt a. M.: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Clark, H. H. (1996). *Using Language*. Cambridge: University Press.
- Cohen, S. G. & Gibson, C. B. (2003). In the Beginning: Introduction and Framework. In C. B. Gibson & S. G. Cohen (Hrsg.), *Virtual Teams That*

- Work: Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness* (S. 1-15). San Francisco: John Wiley & Sons.
- Cooke, N. J., Salas, E., Cannon-Bowers, J. A. & Stout, R. J. (2000). Measuring Team Knowledge. *Human Factors*, 42, 151-173.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures – The Rites and Rituals of Corporate Life*. New York: Perseus Book Publishing.
- DeBoer, R. J. (2012). *Seneca's Error: An Affective Model of Cognitive Resistance* (Ede): GVO.
- DeChurch, L. A. & Mesmer-Magnus, J. R. (2010a). Measuring Shared Mental Models: A Meta Analysis. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 14 (1), 1-14.
- DeChurch, L. A. & Mesmer-Magnus, J. R. (2010b). The cognitive underpinnings of effective teamwork: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 95 (1), 32-53.
- Denison, D., Nieminen, L. & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23 (1), 145-161.
- Devine, D. J., Clayton, L. C., Philips, J. L., Dunford, B. B. & Melner, S. B. (1999). Teams in Organizations: Prevalence, Characteristics, and Effectiveness. *Small Group Research*, 30 (6), 678-711.

- Dextras-Gauthier, J., Marchand, A. & Haines, V. (2012). Organizational Culture, Work Organization Conditions, and Mental Health: A Proposed Integration. *International Journal of Stress Management*, 19 (2), 81-104.
- Diekmann, A. (2001). *Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen* (7. Aufl.). Reinbek: Rowohlt.
- Dill, P. & Hügler, G. (1997). Unternehmenskultur und Führung betriebswirtschaftlicher Organisationen – Ansatzpunkte für ein kulturbewusstes Management. In E. Heinen & M. Fank (Hrsg.), *Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis* (2. Aufl., S. 141-210). München: Oldenbourg.
- Dorsheimer, S. (2008). *Selbstbild und Außenwahrnehmung der Polizei – Sozialisation im Polizeivollzugsdienst*. Hamburg: Grin.
- Druskat, V. U. & Pescosolido, A. T. (2002). The content of effective teamwork mental models in self-managing teams: Ownership, learning and heedful interrelating. *Human Relations*, 55 (3), 283-314.
- Dülfer, E. (2001). *Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen*. München: Oldenbourg.
- Dwivedi, S., Kaushik, S. & Luxmi. (2014). Impact of Organizational Culture on Commitment of Employees: An Empirical Study of BPO Sector in India. *VIKALPA*, 39 (3), 77-92.
- Echtner, O. (2008). *Die Polizei beim Brandeinsatz. Ein Handlungsleitfaden*. Villingen-Schwenningen: Hochschule für Polizei.

- Fehn, K. (o. J.). *Polizei-Feuerwehr Zusammenarbeit*. Powerpoint-Präsentation.
- Feldman, D. C. (1984). The Development and Enforcement of Group Norms. *Academy of Management Review*, 9 (1), 47-53.
- Feuerwehr Stuttgart. (2014). *Fachabteilungen der Branddirektion Stuttgart*. Zugriff am 25.02.2014. Verfügbar unter [http://feuerwehr-stuttgart.de/index.php?article\\_id=783](http://feuerwehr-stuttgart.de/index.php?article_id=783)
- Feuerwehr und Rettungsdienst Stadt Düsseldorf. (o. J.). *Für bessere Zusammenarbeit. Leitfaden für Polizeibeamte*. Zugriff am 25.02.2014. Verfügbar unter [www.duesseldorf.de/feuerwehr/pdf/auf/37\\_leitfaden\\_polizeibeamte\\_internet.pdf](http://www.duesseldorf.de/feuerwehr/pdf/auf/37_leitfaden_polizeibeamte_internet.pdf)
- Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73 (3), 149-169.
- Finholt, T., Sproull, L. & Kiesler, S. (1990). Communication and performance in ad hoc task groups. In J. Galegher, R. Kraut & C. Egidio (Hrsg.), *Intellectual Teamwork: Social and Technological Foundations of Cooperative Work* (S. 291-327). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Fiore, S. M. & Schooler, J. W. (2004). Process mapping and shared cognition: Teamwork and the development of shared problem models. In E. Salas & S. M. Fiore (Hrsg.), *Team cognition: understanding the factors*

- that drive process and performance* (1<sup>st</sup> ed., S. 133-152). Washington, DC: American Psychological Association.
- Fischer, R. (2003). *Aufbau der Polizei und polizeiliche Aufgaben beim Feuerwehreinsatz*. Zugriff am 15.02.2014. Verfügbar unter [lz-bad-fredeburg.de/wp-content/uploads/poli.pdf](http://lz-bad-fredeburg.de/wp-content/uploads/poli.pdf)
- Flick, U. (2007). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung*. (6. Aufl.). Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Ford, C. M. (1996). A Theory of Individual Creative Action in Multiple Social Domains. *Academy of Management Review*, 21 (4), 1112-1142.
- Freiwillige Feuerwehr Anwenden-Lind. (o. J.). *Warum zur Feuerwehr?* Zugriff am 25.02.2014. Verfügbar unter <http://www.feuerwehr-anwenden-lind.de/index-Dateien/Page2088.htm>
- Freiwillige Feuerwehr Baar-Schwaben. (o. J.). *Warum zur Feuerwehr? Fragen und Antworten*. Zugriff am 25.02.2014. Verfügbar unter <http://www.feuerwehr-baar-schwaben.de/Fragen/Aktive/>
- Frey, D. (1984). *Die nonverbale Kommunikation*. Stuttgart: SEL-Stiftung für Technische und Wirtschaftliche Kommunikationsforschung.
- Frings, S., Engelbach, W. & Remondes, D. L. (2010). *Informations- und Kooperationsportal als Unterstützungssystem der Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben für Großveranstaltungen*. Projektbericht VeRSiert. Zugriff am 04.02.2011. Verfügbar unter

[http://www.versiert.info/projektvorstellung/pdf/20100930\\_GI2010\\_Frings\\_Engelbach\\_Lopez\\_V13.pdf](http://www.versiert.info/projektvorstellung/pdf/20100930_GI2010_Frings_Engelbach_Lopez_V13.pdf)

Fuller, D. & Magerko, B. (2011). Shared Mental Models in Improvisational Theatre. *Proceedings of 8th ACM Conference on Creativity and Cognition*.

Geertz, C. (1991). *Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme*. Berlin: Suhrkamp.

Gesellschaft für Konsumforschung. (2014). *Trust in Professions 2014*. Zugriff am 15.02.2014. Verfügbar unter [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:-yLtA5Cao24J:www.gfk.com/Documents/Press-Releases/2014/GfK\\_Trust%2520in%2520Professions\\_e.pdf+&cd=1&hl=de&ct=clnk&gl=de](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:-yLtA5Cao24J:www.gfk.com/Documents/Press-Releases/2014/GfK_Trust%2520in%2520Professions_e.pdf+&cd=1&hl=de&ct=clnk&gl=de)

Ginossar, T., Oetzel, J., Hill, R., Avila, M., Archiopoli, A. & Wilcox, B. (2014). HIV health-care providers' burnout: can organizational culture make a difference? *AIDS care*, 26 (12), 1605-1608.

Gläser, J. & Laudel, G. (2009). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (3. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Gorißen, B. (2003a). Belastungen im Einsatz – Stress im Wachalltag. Ein Vergleich zwischen Feuerwehrfrauen und Feuerwehrmännern. *Brand-schutz*, 8, 587-597.
- Gorißen, B. (2003b). *Psychische Belastungen im Wachalltag von Berufsfeuerwehrleuten. Ein arbeitspsychologischer Vergleich von Wachalltag und Einsatz. Eine Längsschnittstudie*. Universität Frankfurt am Main.
- Gregory, K. L. (1983). Native-View Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 28, 359-376.
- Gröschke, D. (2010). Gruppenkompetenz in interkulturellen Situationen. *Interculture Journal*, 9 (12), 51-78.
- Gröschke, D. & Strohschneider, S. (2015). Kollektive und Kultur – Sozialpsychologische Perspektiven. *Zeitschrift für Kultur-und Kollektivwissenschaft*, 1, 47-72.
- Groß, H., Frevel, B. & Dams, C. (2008). *Handbuch der Polizeien Deutschlands*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gross, S. (2002). Ein Beruf der viel nimmt und noch mehr gibt. In F. Baur & U. Hense (Hrsg.), *Element Leben retten. Eine Hommage an die Menschen der Stuttgarter Feuerwehr* (S. 148-153). Stuttgart: Deutsche Verlagsanstalt GmbH.
- Grouven, U., Bender, R., Ziegler, A. & Lange, S. (2007). Der Kappa-Koeffizient. *Deutsche Medizinische Wochenschrift*, 132 (1), 65-68.

- Gurtner, A. (2003). *Zweimal musst du es schon sagen. Strategieentwicklung und Kommunikationsmuster in hierarchisch organisierten Teams*, Universität Bern, Institut für Psychologie.
- Hagemann, V., Kluge, A. & Ritzmann, S. (2011). High Responsibility Teams – Eine systematische Analyse von Teamarbeitskontexten für einen effektiven Kompetenzerwerb. *Psychology of Everyday Activity*, 4 (1), 25-42.
- Hansen, K. (2003). *Kultur und Kulturwissenschaft. Eine Einführung* (3. Aufl.). Stuttgart: UTB.
- Harrison, R. (1975). Diagnosing Organization Ideology. In J. E. Jones & J. W. Pfeiffer (Hrsg.), *The 1975 Annual Handbook for Group Facilitators* (S. 7-101). La Jolla: University Associates.
- Heimann, R. (2009). Führungskultur in hierarchischen Strukturen am Beispiel polizeilicher Einsatzlagen. In S. Strohschneider & R. Heimann (Hrsg.), *Kultur und sicheres Handeln* (Schriftenreihe der Plattform Menschen in komplexen Arbeitswelten e.V., S. 51-62).
- Heinen, E. & Dill, P. (1990). Unternehmenskultur aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In S. Hermann (Hrsg.), *Herausforderung Unternehmenskultur* (S. 12-24). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Helmers, S. (1993a). "Wir" und "Die" im Unternehmen. Innenorganisatorische Prozesse bei der Technikentwicklung. In S. Helmers (Hrsg.), *Ethnologie der Arbeitswelt* (S. 195-227). Bonn: Holos.



- Helmers, S. (1993b). Beiträge der Ethnologie zur Unternehmenskulturforschung. In M. Dierkes, L. von Rosenstiel & U. Steger (Hrsg.), *Unternehmenskultur in Theorie und Praxis* (S. 147-187). Frankfurt a. M.: Campus.
- Hensel, J. (2007). *Netzwerkmanagement in der Automobilindustrie: Erfolgsfaktoren und Gestaltungsfelder (Markt- und Unternehmensentwicklung)*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Hertel, H. (2002). Rückblick auf 25 Jahre Dienstzeit. In F. Baur & U. Hense (Hrsg.), *Element Leben retten. Eine Hommage an die Menschen der Stuttgarter Feuerwehr* (S. 160-167). Stuttgart: Deutsche Verlagsanstalt GmbH.
- Heyland, H. (1994). *Die Feuerwehr*. Leutkirch im Allgäu: H. M. F. Heyland.
- Hinsz, V. B. (2004). Metacognition and mental models in groups: an illustration with metamemory of group recognition memory. In E. Salas & S. M. Fiore (Hrsg.), *Team cognition: understanding the factors that drive process and performance* (1<sup>st</sup> ed., S. 33-58). Washington: American Psychological Association.
- Hofinger, G. (2007). Fehler und Fallen beim Entscheiden in kritischen Situationen. In S. Strohschneider (Hrsg.), *Entscheiden in kritischen Situationen* (Schriftenreihe der Plattform Menschen in komplexen Arbeitswelten e.V., 2. Aufl., S. 1-14). Frankfurt a. M.: Verl. für Polizeiwissenschaft.

- Hofinger, G. (2008). Kommunikation. In P. Badke-Schaub, G. Hofinger & K. Lauche (Hrsg.), *Human Factors: Psychologie sicheren Handelns in Hochrisikobranchen* (S. 131-150). Berlin: Springer.
- Hofinger, G. (2009). Kritische Faktoren der interorganisationalen Zusammenarbeit. In S. Strohschneider & R. Heimann (Hrsg.), *Kultur und sicheres Handeln* (Schriftenreihe der Plattform Menschen in komplexen Arbeitswelten e.V., S. 189-204).
- Hofinger, G., Jungnickel, V., Zinke, R. & Künzer, L. (2012). Interprofessionelle Zusammenarbeit in Integrierten Leitstellen. *Interculture Journal*, 11 (16), 181-185.
- Hofinger, G., Künzer, L., Knigge, I. & Zinke, R. (2011). Interorganizational cooperation in major incidents – what do emergency services require for smooth operations? In *Human Centred Automation* (S. 197-210). Maastricht: Shaker.
- Hofinger, G., Mähler M., Künzer, L. & Zinke, R. (2013). Interorganisationale Kooperation und Kommunikation in Großschadenslagen. In *Krisenmanagement – Notfallplanung – Bevölkerungsschutz* (S. 211-235). Berlin: Duncker & Humblot.
- Hofinger, G., Zinke, R. & Strohschneider, S. (2011). Role-Specific psychological requirements in preparing transportation staff for disaster response. *Disaster Prevention and Management*, 20 (4), 398-412.

- Hofstede, G., Neuijen, B., Daval-Ohayv, D. D. & Sanders, G. (1990).  
Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study  
across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- Horn, G. & Strohschneider, S. (2012). Kommunikation im Krisenstab. In G.  
Hofinger (Hrsg.), *Kommunikation in kritischen Situationen* (2. Aufl., S.  
109-128). Frankfurt a. M.: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Horwarth, I. (2013). *Gleichstellung im Feuerwehrwesen. „Gut Wehr!“ und  
die HeldInnen von heute*. Wiesbaden: Springer.
- Illner, S. (2010). *Katastrophenbewältigung im Spannungsfeld zwischen po-  
lizeilicher und nicht-polizeilicher Gefahrenabwehr am Beispiel der Ar-  
beit von Führungsstäben*. Universität Bonn.
- Intemann, V. (o. J.). *Sicherheitskommunikation. Zusammenarbeit zwischen  
Polizei, BOS-Dienststellen und sonstigen Behörden auf örtlicher Ebene*.  
*Powerpoint-Präsentation*. Zugriff am 15.03.2010. Verfügbar unter  
[https://www.polizei.hessen.de//icc/internetzentral/nav/bd4/bd470ee1-  
825a-f6f8-6373-a91bbcb63046&uCon=6a648ff1-1199-bf33-62d6-  
1611142c388e&uTem=5dd7059f-c5be-52f8-8de0-1121c7f5087f.htm](https://www.polizei.hessen.de//icc/internetzentral/nav/bd4/bd470ee1-825a-f6f8-6373-a91bbcb63046&uCon=6a648ff1-1199-bf33-62d6-1611142c388e&uTem=5dd7059f-c5be-52f8-8de0-1121c7f5087f.htm)
- Jacobsen, N. (1996). *Unternehmenskultur : Entwicklung und Gestaltung aus  
interaktionistischer Sicht*. Frankfurt a. M.: Lang.
- Johnson, T. E. & O'Connor, D. L. (2008). Measuring Team Shared Under-  
standing Using the Analysis-Constructed Shared Mental Model Method-  
ology. *Performance Improvement Quarterly*, 21 (3), 113-134.

- Jones, G. & Bouncken, R. B. (2008). *Organisation. Theorie, Design und Wandel* (5. Aufl.). München: Pearson.
- Jungnickel, V. & Hofinger, G. (2013). Kommunikation und interorganisatorische Teamarbeit in Integrierten Leitstellen: Ein Plädoyer. *BOS Leitstelle Aktuell*, 3 (1), 16-19.
- Kasper, H. (1987). *Organisationskultur. Über den Stand der Forschung*. Wien: Fachverlag an der Wirtschaftsuniversität.
- Kilmoski, R. & Mohammed, S. (1994). Team mental model: Construct or metaphor? *Journal of Management*, 20, 403-437.
- Knigge, I., Künzer, L. & Hofinger, G. (2014). Gemeinsame Lagebilder und interorganisationale Kommunikation von Stäben in Großschadenslagen. In *Organisationen und Experten des Notfalls. Zum Wandel von Technik und Kultur bei Feuerwehr und Rettungsdiensten*. (S. 85-106). Münster: LIT.
- Koch, U. (2008). *Die Kommunikation zwischen Polizei und ausgewählten Organisationen nicht-polizeilicher Gefahrenabwehr bei größeren Gefahren- und Schadenslagen, Katastrophen. Möglichkeiten eines Schnittstellenmanagements*. Münster: Deutsche Hochschule der Polizei.
- Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
- Kraiger, K. & Wenzel, L. H. (1997). Conceptual development and empirical evaluation of measures of shared mental models as indicators of team ef-

fectiveness. In M. T. Brannick, E. Salas & E. Prince (Hrsg.), *Team Performance Assessment and Measurement* (S. 63-84). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.

Kreisfeuerwehrverband Esslingen-Nürtingen. (o. J.). *Warum zur Feuerwehr?* Verfügbar unter <http://www.kfv-esnt.de/index.asp?ID=935&CAT=Aktiv%20in%20der%20Feuerwehr&SUBCAT=Warum%20zur%20Feuerwehr?&SPRACHE=1>

Kreisfeuerwehrverband Herzogtum Lauenburg. (o. J.). *Checkliste für die Zusammenarbeit zwischen Polizei und Feuerwehr bei der Brandursachenermittlung.* Zugriff am 25.02.2014. Verfügbar unter [www.kfv-herzogtum-lauenburg.de/pdf/.../Brandursachenermittlung.pdf](http://www.kfv-herzogtum-lauenburg.de/pdf/.../Brandursachenermittlung.pdf)

Kreisfeuerwehrverband Segeberg. (o. J.). *Checkliste für die Zusammenarbeit zwischen Feuerwehr und Polizei und Inanspruchnahme der Amtshilfe.* Zugriff am 25.02.2014. Verfügbar unter <http://www.kfv-segeberg.org/kreisfeuerwehrverband/allgemeines/articles/checkliste-fuer-die-zusammenarbeit-zwischen-feuerwehr-und-polizei-und-inanspruchnahme-der-amtshilfe.html>

Kreisfeuerwehrverband Stadt Heilbronn. (2007). *Leitbild.* Zugriff am 15.01.2015. Verfügbar unter [www.kfv-heilbronn.de/daten/downloads/Leitbild\\_KFV\\_Heilbronn.pdf](http://www.kfv-heilbronn.de/daten/downloads/Leitbild_KFV_Heilbronn.pdf)

Kroeber, A. L. & Kluckhohn, C. (1952). *Culture – A Critical Review of Concepts and Definitions.* Cambridge: Unpublished manuscript.

- Kröger, H. (2008). *Signet der Feuerwehr und das Emblem der Deutschen Jugendfeuerwehr*. Zugriff am 23.05.2010. Verfügbar unter [http://dfv.org/fileadmin/dfv/Dateien/Service/VII.\\_DFV-Informationen\\_Signet\\_Fw\\_DJF\\_290508.pdf](http://dfv.org/fileadmin/dfv/Dateien/Service/VII._DFV-Informationen_Signet_Fw_DJF_290508.pdf)
- Kuckartz, U. (2010). *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten*. (3. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kugler, L. (2012). *Interorganisationale Kommunikation und die Bildung gemeinsamer mentaler Modelle bei Einsatzorganisationen in Katastrophenlagen*. Universität Regensburg: Unveröffentlichte Diplomarbeit.
- Kühl, S. (2010). *Informalität und Organisationskultur. Ein Systematisierungsversuch*, Universität Bielefeld. Zugriff am 25.02.2011. Verfügbar unter <http://www.uni-bielefeld.de/soz/forschung/orgsoz/Informalitat-und-Organisationskultur-Workingpaper-01062010.pdf>
- Kurasaki, K. S. (2000). Intercoder Reliability for Validating Conclusions Drawn from Open-Ended Interview Data. *Field Methods*, 12, 179-194.
- Langan-Fox, J., Code, S. & Langfield-Smith, K. (2000). Team Mental Models: Techniques, Methods, and Analytic Approaches. *Human Factors*, 42 (2), 242-271.
- Lahiry, S. (1994). Building Commitment Through Organizational Culture. *Training & Development*, 48 (4), 50-52.
- Land Baden-Württemberg. (1992). Polizeigesetz (PolG) in der Fassung vom 13. Januar 1992. Zugriff am 03.02.2015. Verfügbar unter

<http://www.landesrecht->

[bw.de/jportal/?quelle=jlink&query=PolG+BW&max=true&aiz=true](http://www.landesrecht-bw.de/jportal/?quelle=jlink&query=PolG+BW&max=true&aiz=true)

Land Baden-Württemberg. (2010). Feuerwehrgesetz des Landes Baden-Württemberg. Zugriff am 03.02.2015. Verfügbar unter

<http://www.landesrecht->

[bw.de/jportal/?quelle=jlink&query=FeuerwG+BW&max=true&aiz=true](http://www.landesrecht-bw.de/jportal/?quelle=jlink&query=FeuerwG+BW&max=true&aiz=true)

Landesfeuerwehrverband Baden-Württemberg. (o. J.). *Wer wir sind*. Zugriff am 03.02.2015. Verfügbar unter <http://www.feuerwehr-bw.de/index.php?id=7>

Landis, J. R. & Koch, G. G. (1977). The Measurement of Observer Agreement for Categorical Data. *Biometrics*, 33 (1), 159-174.

Langan-Fox, J., Anglim, J. & Wilson, J. R. (2004). Mental models, team mental models, and performance: Process, development, and future directions. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 14, 331-352.

Langan-Fox, J., Code, S. & Langfield-Smith, K. (2000). Team mental models: methods, techniques and applications. *Human Factors*, 42 (2), 1-30.

Lassoga, F. & Ameln, F. von (2010). Kooperation bei Großschadensereignissen. Problemlagen und Entwicklungsperspektiven eines komplexen Organisationsnetzwerks. *Gruppendynamische Organisationsberatung*, 41, 157-176.

- Lasswell, H. D. (1948). The structure and function of communication. In L. Bryson (Hrsg.), *The communication of ideas. A series of addresses* (S. 37-51). New York: Harper.
- Lauche, K. (2008). Neue Formen der Zusammenarbeit. In P. Badke-Schaub, G. Hofinger & K. Lauche (Hrsg.), *Human Factors: Psychologie sicheren Handelns in Hochrisikobranchen* (S. 191-203). Berlin.
- Lenk, K. (2006). Kommunikations- und Organisationsprobleme in Behörden mit Sicherheits- und Ordnungsaufgaben. In *Alcatel SEL Stiftung für Kommunikationsforschung* (Bd. 69, S. 5-11).
- Leonard, D. & Sensiper, S. (1998). The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation. *California Management Review*, 40 (3), 112-132.
- Lim, B. (1995). Examining the organizational culture and organizational performance link. *Leadership & Organization Development Journal*, 16 (5), 16-21.
- Lim, B. C. & Klein, K. J. (2006). Team mental models and team performance: a field study of the effects of team mental model similarity and accuracy. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 403-418.
- Lipinski, K. (2009). Einsatzabläufe beim gemeinsamen Einschreiten von Polizei und Feuerwehr bei einem Gefahrgutunfall. *Polizei, Verkehr und Technik*, 54, 209-211.



- Löchte, A. (2005). *Johann Gottfried Herder. Kulturtheorie und Humanitäts-  
idee der "Ideen", "Humanitätsbriefe" und "Adrastea"* (1. Aufl.). Würz-  
burg: Königshausen & Neumann.
- MacQueen, K., Mc Lellan, E., Kay, K. & Milstein, B. (2009). Codebook  
Development for Team-Based Qualitative Analysis. *Cultural Anthropol-  
ogy Methods*, 10 (2), 31-36.
- MacMillan, J., Entin, E. E. & Serfaty, D. (2004). Communication overhead:  
The hidden cost of team cognition. In E. Salas & S. M. Fiore (Hrsg.),  
*Team cognition: understanding the factors that drive process and perfo-  
mance* (1<sup>st</sup> ed., S. 61-82). Washington: American Psychological Associa-  
tion.
- Malle, B. F. & Pearce, G. E. (2001). Attention to Behavioral Events During  
Interaction: Two Actor-Observer Gaps and Three Attempts to Close  
Them. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81 (2), 278-294.
- Manser, T. & Burtscher, M. J. (2008). Teamwork in Hochrisiko-Industrien.  
In C. Buerschaper & S. Starke (Hrsg.), *Führung und Teamarbeit in kriti-  
schen Situationen* (S. 57-70). Frankfurt a. M.: Verlag für Polizeiwissen-  
schaft.
- Marks, M. A., Sabella, M. J., Burke, C. S. & Zaccaro, S. J. (2002). The Im-  
pact of Cross Training on Team Effectiveness. *Journal of Applied Psy-  
chology*, 87 (1), 3-13.

- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E. & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The Influence of Shared Mental Models on Team Process and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 85 (2), 273-283.
- Mayer, J. (o. J.). *Welche Laufbahnen gibt es und wie sind die jeweiligen Einstellungsvoraussetzungen (öffentliche Dienststellen)?* Zugriff am 03.02.2015. Verfügbar unter [http://www.feuerwehr.de/faq/wie\\_komme\\_ich\\_zur\\_bf.php](http://www.feuerwehr.de/faq/wie_komme_ich_zur_bf.php)
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung* (5. überarbeitete und neu ausgestattete Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Mayring, P. (2008). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. (10. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. (11., vollständig überarbeitete Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Mayring, P. & Gläser-Zikuda, M. (2005). *Die Praxis der Qualitativen Inhaltsanalyse*. (2. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- McLean, L. D. (2005). Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development, 7 (2), 226-246.
- McMaster, R. & Baber, C. (2008). *Coordinating Multi-Agency Emergency Responses. Talk presented at the Annual Meeting of the Human Factors and Ergonomics Society, European Chapter, Soesterberg (NL), 15-17 October 2008, Soesterberg.*

- McMaster, R. & Baber, C. (2009). Multi-Agency Operations: Cooperation during flooding. In D. de Waard, H. Godthelp, F. Kooi & K. Brookhuis (Hrsg.), *Human Factors, Security and Safety* (S. 13-28). Maastricht: Shaker.
- Mensching, A. (2008). *Gelebte Hierarchien. Mikropolitische Arrangements und organisationskulturelle Praktiken am Beispiel der Polizei*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mesmer-Magnus, J. R. & DeChurch, L. A. (2009). Information Sharing and Team Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94 (2), 535-546.
- Meuser, M. & Nagel, U. (2002). ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In *Das Experteninterview. Theorien, Methoden, Anwendung*. (S. 71-93). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Meyreiß, P., Wucholt, F., Mähler, M., Yildirim-Krannig, Y. & Strohschneider, S. (2011). *Memo XVII: Feuerwehrkultur*. Friedrich-Schiller-Universität Jena.
- Mitchell, A. (1996). *Communication and shared understanding in collaborative writing*. University of Toronto.
- Mohammed, S. & Dumville, B. (2001). Team mental models in a team knowledge framework: Expanding theory and measurement across disciplinary boundaries. *Journal of Organizational Behaviour*, 22, 89-106.

- Mohammed, S., Hamilton, K. & Lim, A. (2009). The Incorporation of Time in Team Research: Past, Current and Future. In E. Salas, G. F. Goodwin & C. S. Burke (Hrsg.), *Team Effectiveness in Complex Organizations. Cross Disciplinary Perspectives and Approaches*. (S. 321-348). New York: Taylor & Francis Group.
- Mohammed, S., Kilmoski, R. & Rentsch, J. R. (2000). The Measurement of Team Mental Models: We Have No Shared Schema. *Organizational Research Methods*, 3 (2), 123-165.
- Morgenroth, S. & Schindler, S. (2012). *Feuerwehralltag: Eine soziologische Untersuchung zur Lebensführung von Feuerwehrmännern im 24 Stunden-Wachalltag*. München: Rainer Hampp Verlag.
- Mulder, I., Swaak, J. & Kessels, J. (2002). Assessing group learning and shared understanding in technology-mediated interaction. *Educational Technology & Society*, 5 (1), 35-47.
- Mulder, I., Swaak, J. & Kessels, J. (2004). In Search of Reflective Behavior and Shared Understanding in Ad Hoc Expert Teams. *Cyber Psychology & Behavior*, 7 (2), 141-154.
- Müller, G. F. (1999). Organisationskultur, Organisationsklima und Befriedigungsquellen der Arbeit. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 43, 193-201.
- Müller, J. (2009). *Zukunft der Feuerwehr – Feuerwehr der Zukunft im ländlichen Raum*. Bergische Universität Wuppertal.

- Müller, J. (2011). *Fünfundachtzig Thesen zur Zukunft unserer Freiwilligen Feuerwehren*. Zugriff am 04.02.2010. Verfügbar unter [www.feuerwehrzukunft.de](http://www.feuerwehrzukunft.de)
- Mussik, R. (2005). *Möglichkeiten und Grenzen der Integrierten Fortbildung der Polizei des Landes Brandenburg bei der Umsetzung der Ziele der Polizeistrukturereform*. Humboldt-Universität Berlin.
- Nerdinger, F. W. (2007). *Ansätze zur Messung von Unternehmenskultur. Möglichkeiten, Einordnung und Konsequenzen für ein neues Instrument*. Universität Rostock.
- Neubauer, W. (2003). *Organisationskultur*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Neuberger, O. & Kompa, A. (1993). *Wir, die Firma. Der Kult um die Unternehmenskultur*. Weinheim: Beltz.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person organization fit. *Academy of Management Journal*, 34 (3), 487-516.
- Ohlemacher, T., Mensching, A. & Werner, J. T. (2007). Polizei im Wandel? Organisationskultur(en) und Organisationsreform: Eine Einführung zu diesem Band. In T. Ohlemacher, A. Mensching & J.-T. Werner (Hrsg.), *Empirische Polizeiforschung VIII: Polizei im Wandel? Organisationskultur(en) und -reform*. (S. 7-21). Frankfurt a. M.: Verlag für Polizeiwissenschaft.

- Orasanu, J. & Salas, E. (1993). Team decision making in complex environments. In G. A. Klein, J. Orasanu, R. Calderwood & C. E. Zsombok (Hrsg.), *Decision making in action: Models and methods* (S. 327-345). Norwood, NJ: Ablex Publishers.
- Parzinger, M. J., Lemons, M. A. & McDaniel, K. (2012). The Impact of Organizational Context on Turnover and Job Satisfaction: A Multi-Analysis Study of Bank Employees. *International Journal of the Academic Business World*, 6 (1), 39-50.
- Pawlowsky, P., Mistele, P. & Geithner, S. (2008). Auf dem Weg zur Hochleistung. In P. Pawlowsky & P. Mistele (Hrsg.), *Hochleistungsmanagement: Leistungspotenziale in Organisationen gezielt fördern* (S. 19-31). Wiesbaden: Springer-Gabler.
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. (2003). *Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US- Unternehmen lernen kann*. Landsberg-Lech: Moderne Industrie.
- Peterson, E., Mitchell, T. R., Thompson, L. & Burr, R. (2000). Collective efficacy and aspects of shared mental models as predictors of performance over time in work groups. *Group Processes & Intergroup Relations*, 3, 296-313.
- Polizeidienstvorschrift (PDV) 100 (1999). Führung und Einsatz der Polizei.

- Polizei Baden-Württemberg. (2014). *Wichtige Fragen rund um die Bewerbung*. Zugriff am 05.02.2015. Verfügbar unter <http://www.polizei-der-beruf.de/index.php/faq/#faq>
- Polizei Nordrhein-Westfalen. (1999). Grundsätze für die Zusammenarbeit zwischen Polizei, Rettungsdienst und Betreuungsdienst in besonderen Lagen. In *PDV 100. Führung und Einsatz der Polizei*.
- Polizeiinspektion Bad Segeberg. (2005). *Inanspruchnahme der Feuerwehr im Rahmen der Amtshilfe*. Zugriff am 03.04.2010. Verfügbar unter [www.kfv-segeberg.org/kreisfeuerwehrverband/](http://www.kfv-segeberg.org/kreisfeuerwehrverband/)
- Poole, M. S. & Holmes, M. E. (1995). Decision Development in Computer-Assisted Group Decision Making. *Human Communication Research*, 1 (22), 90-127.
- Pross, C. & Schweitzer, S. (2010). The Culture of Organizations Dealing with Trauma: Sources of Work-Related Stress and Conflict, 16 (4), 97-108.
- Prümper, J. (1991). Die Inter-Rater Reliabilität von Fehlerbeobachtungen im Feld. In M. Frese & D. Zapf (Hrsg.), *Fehler bei der Arbeit mit dem Computer. Ergebnisse von Beobachtungen und Befragungen im Bürobereich* (S. 47-59). Bern: Huber.
- Rasker, P. C., Post, W. M. & Schraagen, J. (2000). Effects of two types of intra-team feedback on developing a shared mental model in Command & Control teams. *Ergonomics*, 42 (8), 1167-1189.

- Rathje, S. (2009). Der Kulturbegriff – Ein anwendungsorientierter Vorschlag zur Generalüberholung. In: A. Moosmüller (Hrsg.), *Konzepte kultureller Differenz – Münchener Beiträge zur interkulturellen Kommunikation* (S. 83-106). München: Waxmann.
- Rathje, S. (2003). *Unternehmenskultur als Interkultur*. Sternenfels: Verlag Wissenschaft und Praxis.
- Rentsch, J. R. & Hall, R. J. (1994). Members of Great Teams Think Alike: A Model of the Effectiveness and Schema Similarity Among Team Members. *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams*, 1, 223-261.
- Reuss-Ianni, E. (1993). *Two Cultures of Policing: Street Cops and Management Cops*. New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers.
- Ritsert, J. (1972). *Inhaltsanalyse und Ideologiekritik. Ein Versuch über kritische Sozialforschung*. Frankfurt a. M.: Athenäum.
- Rosenstiel, L. (1993). Unternehmenskultur – einige einführende Anmerkungen. In M. Dierkes, L. von Rosenstiel & U. Steger (Hrsg.), *Unternehmenskultur in Theorie und Praxis* (S. 8-22). Frankfurt a. M.: Campus.
- Rouse, W. B., Cannon-Bowers, J. A. & Salas, E. (1992). The role of mental models in team performance in complex systems. *Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*, 22, 1296-1308.



- Rowe, M. (2006). Following the leader: front-line narratives on police leadership. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 29 (4), 757-767.
- Sackmann, S. A. (1983). Organisationskultur: Die unsichtbare Einflussgröße. *Gruppendynamik: Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie*, 4, 393-406.
- Sackmann, S. A. (1990). Möglichkeiten der Gestaltung von Unternehmenskultur. In C. Lattmann (Hrsg.), *Die Unternehmenskultur: Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung von Unternehmen* (S. 153-188). Heidelberg: Physica.
- Sackmann, S. A. (2002). *Unternehmenskultur: Analysieren – Entwickeln – Verändern*. München: Hermann Luchterhand Verlag.
- Sackmann, S. A. (2004). *Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen. 6 Best Practice-Beispiele*. Wiesbaden: Gabler.
- Sackmann, S. A. (2006). *Unternehmenskultur und Erfolg: Ansätze und Methoden zur Erfassung von Unternehmenskultur, beobachtete Zusammenhänge mit Unternehmenserfolg und Empfehlungen*. München: Universität der Bundeswehr.
- Sackmann, S. A. (2007). *Methoden zur Erfassung von Unternehmenskultur*. Universität Rostock.

- Salas, E., Cooke, N. J. & Rosen, M. A. (2008). On Teams, Teamwork, and Team Performance: Discoveries and Developments. *Human Factors*, 50 (3), 540-547.
- Salas, E., Prince, C., Baker, D. P. & Shrestha, L. (1995). Situation awareness in team performance: Implications for measurement and training. *Human Factors*, 37 (1), 123-136.
- Saldaña, J. (2013). *The Coding Manual for Qualitative Researchers* (2. Aufl.). London: Sage.
- Schein, E. H. (1968). Organizational Socialization and the Profession of Management. *Industrial Management Review*, 9, 1-16.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25 (2), 3-16.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2. Aufl.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1995). *Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Schein, E. H. (1996). Culture: The Missing Concept in Organization Studies. *Administrative Science Quarterly*, 41, 229-240.
- Schein, E. H. (2010). *Organisationskultur. The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide* (3. Aufl.). Bergisch-Gladbach: EHP Edition Humanistische Psychologie.

- Schiewek, W. (2009). Führungskulturen in der Polizei. In S. Strohschneider & R. Heimann (Hrsg.), *Kultur und sicheres Handeln* (Schriftenreihe der Plattform Menschen in komplexen Arbeitswelten e.V., S. 219-238).
- Schreyögg, G. (2000). *Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*. Wiesbaden: Gabler.
- Schumann, S., Mähler, M. & Strohschneider, S. (2010). Die machen ihren eigenen Stiefel – Interorganisationale Zusammenarbeit von Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben. *Polizei und Wissenschaft* (3), 41-49.
- Schumann, S., Mähler, M., Wucholt, F., Yildirim-Krannig, Y. & Strohschneider, S. (2010). *Memo VII: Eine Momentaufnahme der Polizei im Wandel – Beschreibung der Organisationsstruktur und Führungskonzepte der Polizei in Deutschland*. Friedrich-Schiller-Universität Jena.
- Schvaneveldt, R. W. (1990). *Pathfinder associative networks: Studies in knowledge organization. Ablex series in computational sciences*. Westport: Ablex Publishing.
- Schwaiger, M. (2002). Die Wirkung des Kultursponsoring auf die Mitarbeitermotivation. *LMU Schriften zur Empirischen Forschung und Quantitativen Unternehmensplanung* (8), 1-42.
- Schwalbe, A. (2009). Die Anerkennung des Wach- und Wechseldienstes – Selbst- und Fremdbild von Streifenbeamten. In T. Feltes (Hrsg.), *Neue Wege, neue Ziele. Polizieren und Polizeiwissenschaft im Diskurs. Gefäl-*

- ligkeitsübersetzung: New methods, new objectives. Discourse on policing and police science.* (S. 189-203). Frankfurt a. M.: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Schwarz, C. (2009). Kultur und Sicherheit in den Feuerwehren in Deutschland. In S. Strohschneider & R. Heimann (Hrsg.), *Kultur und sicheres Handeln* (Schriftenreihe der Plattform Menschen in komplexen Arbeitswelten e.V., S. 131-152).
- Sheridan, J. E. (1992). Organizational culture and employee retention. *Academy of Management Journal*, 35, 1036-1056.
- Simon, H. (1990). Unternehmenskultur: Modeerscheinung oder mehr? In H. Simon (Hrsg.), *Herausforderung Unternehmenskultur* (S. 1-11). Stuttgart: Schäffer.
- Simosi, M. & Xenikou, A. (2010). The role of organizational culture in the relationship between leadership and organizational commitment: an empirical study in a Greek organization. *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (10), 1598-1616.
- Smart, P. R., Huynh, T. D., Mott, D., Sycara, K., Braines, D., Strub, M. et al. (2009). Towards an Understanding of Shared Understanding in Military Coalition Contexts. *3rd Annual Conference of the International Technology Alliance*.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28 (3), 339-358.

- Sokro, E. (2012). Analysis of the relationship that exists between organizational culture, motivation and performance. *Problems of Management in the 21st Century*, 3 (3), 106-199.
- Stafflage, E. M. (2005). *Unternehmenskultur als erfolgsentscheidender Faktor. Modell zur Zusammenführung bei grenzüberschreitenden Mergers and Acquisitions*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Stolt, F. D. (2010). *Zusammenarbeit an der Brandstelle*. Zugriff am 04.02.2011. Verfügbar unter <http://www.retter.tv/de/beitrag.html?ereig=-Zusammenarbeit-an-der-Brandstelle-&ereignis=3715>
- Stortz, O. (2002). Ein abenteuerlicher Beruf mit Sinn. Interview mit Rolf Hohl, Dienststellenleiter der Feuerwache 3 in Bad Cannstadt. In F. Baur & U. Hense (Hrsg.), *Element Leben retten. Eine Hommage an die Menschen der Stuttgarter Feuerwehr* (S. 168-173). Stuttgart: Deutsche Verlagsanstalt GmbH.
- Stout, R. J., Cannon-Bowers, J. A., Salas, E. & Milanovich, D. M. (1999). Planning, Shared Mental Models, and Coordinated Performance: An Empirical Link Is Established. *Human Factors*, 41 (1), 61-71.
- Straub, J. & Thomas, A. (2003). Positionen, Ziele und Entwicklungslinien der kulturvergleichenden Psychologie. In A. Thomas (Hrsg.), *Kulturvergleichende Psychologie* (S. 29-71). Göttingen: Hogrefe.
- Strohschneider, S. (2009). Kultur und sicheres Handeln. Kulturpsychologische Perspektiven. In S. Strohschneider & R. Heimann (Hrsg.), *Kultur*

*und sicheres Handeln* (Schriftenreihe der Plattform Menschen in komplexen Arbeitswelten e.V., S. 15-29).

Strohschneider, S. (2011). *Vorlesung zur kulturvergleichenden Psychologie*. Friedrich-Schiller-Universität Jena.

Sundrum, E. (2001). *Der Dialog zwischen den Kulturen*. Zugriff am 15.06.2011. Verfügbar unter [http://www.ecultureteam.com/dialog\\_kultur.htm](http://www.ecultureteam.com/dialog_kultur.htm)

Tadje, K. (2014). *Demographischer Wandel und Gesundheitsmanagement am Beispiel der Polizei: Kultur als Determinante organisationaler Veränderung*. Hamburg: Disserta Verlag.

Tesluk, P., Farr, J. & Klein, S. (1997). Influences of Organisational Culture and Climate on Individual Creativity. *Journal of Creative Behavior*, 31 (1), 27-41.

Thielmann, G. (2009). Führungskultur(en) in der Polizei. In S. Strohschneider & R. Heimann (Hrsg.), *Kultur und sicheres Handeln* (Schriftenreihe der Plattform Menschen in komplexen Arbeitswelten e.V., S. 33-50).

Thimm, G. (2002). Element: Leben retten! In F. Baur & U. Hense (Hrsg.), *Element Leben retten. Eine Hommage an die Menschen der Stuttgarter Feuerwehr* (S. 188-220). Stuttgart: Deutsche Verlagsanstalt GmbH.

Thun, F.S. von (1998). *Miteinander reden 3 – Inneres Team und situationsgerechte Kommunikation*. Reinbek: Rowohlt.

- Trice, H. (1991). Comments and Discussion. In P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg & J. Martin (Hrsg.), *Reframing Organizational Culture* (S. 298-308). Beverly Hills: Sage.
- Ullrich, P. (2006). Das explorative ExpertInneninterview. Modifikationen und konkrete Umsetzung der Auswertung von ExpertInneninterviews nach Meuser/Nagel. In *Die Transformation des Politischen. Analysen, Deutungen, Perspektiven*. Berlin: Karl Dietz Verlag.
- Unterreitmeier, A. (2004). *Unternehmenskultur bei Mergers & Acquisitions*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Van der Velde, M. & Class, M. D. (1995). The relationship of role conflict and ambiguity to organizational culture. In Steven L. Sauter. & Lawrence R. Murphy (Hrsg.), *Organizational risk factors for job stress* (S. 53-599). Washington, DC: American Psychological Association.
- Van Maanen, J. & Barley, S. R. (1984). Occupational Communities: Culture and Control in Organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Hrsg.), *Research in Organizational Behavior Volume 6* (S. 287-366). Greenwich: JAI Press.
- Van Maanen, J. & Barley, S. R. (1985). Cultural Organization: Fragments of a Theory. In P. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg & J. Martin (Hrsg.), *Organizational Culture*. Beverly Hills: Sage.

- Vickery, C. M., Clark, T. D. & Carlson, J. R. (1999). Virtual positions: an examination of structure and performance in ad hoc workgroups. *Information Systems Journal*, 9, 291-312.
- Vogt, H. (2002). Der Mensch ist der Kernpunkt. In F. Baur & U. Hense (Hrsg.), *Element Leben retten. Eine Hommage an die Menschen der Stuttgarter Feuerwehr* (S. 128-133). Stuttgart: Deutsche Verlagsanstalt GmbH.
- Vorschriftendienst Baden-Württemberg. (2011). Verwaltungsvorschrift des Innenministeriums über die Aus- und Fortbildung der Feuerwehrangehörigen in Baden-Württemberg (VwV-Feuerwehrausbildung) vom 22. Dezember 2010 – Az.: 5-1511.1/34. Zugriff am 04.05.2012. Verfügbar unter <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:9rOXaJn2ZXMJ:www.lfs-bw.de/Fachthemen/Ausbilden/Documents/VwVFwAusbildung/VwV-Feuerwehrausbildung2011Endfassung.pdf+&cd=1&hl=de&ct=clnk&gl=de>
- Wagner-Hasse, M. (1995). *Zur Polizei? Motivation und Weichenstellung aus Sicht junger Ausbildungskandidaten – Projektbericht Teil IV: Gibt es bei der Polizei Idealbilder: "Den Polizisten an sich?"*. Bremen: Hochschule für Öffentliche Verwaltung.



- Wallace, J. (1995). Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40, 228-255.
- Wanzel, C. & Heinritz, D. & Berkemer, M. (2012). *Unternehmenskultur. Über die Notwendigkeit einer integralen Due Diligence im Kontext von M&A und lernender Organisation*. Norderstedt: Books on Demand.
- Warthun, N. (1997). *Interkulturelle Kommunikation in der Wirtschaft. Eine Studie zu den Erfahrungen deutscher Führungskräfte*. Bochum: Brockmeyer.
- Watts, J., Robertson, N., Winter, R. & Leeson, D. (2013). Evaluation of organisational culture and nurse burnout. *Nursing Management*, 20 (6), 24-29.
- Weatherly, K. A. & Beach, L. R. (1996). Organizational culture and decision making. In L. R. Beach (Hrsg.), *Decision Making in the Workplace. A Unified Perspective* (S. 117-131). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty* (2. Aufl.). San Francisco: John Wiley & Sons.
- Wetterer, A., Poppenhusen, M. & Voss, A. (2006). *Abschlussbericht des Forschungsprojekts: Mädchen und Frauen bei der Freiwilligen Feuerwehr. Entwicklung von Leitlinien für Modellprojekte zur Förderung der*

*Integration von Mädchen und Frauen in die Feuerwehr.* Zugriff am

18.04.2011. Verfügbar unter

<http://www.bmfsfj.de/Publikationen/feuerwehr/01-Redaktion/PDF->

Anla-

gen/gesamtdokument,property=pdf,bereich=feuerwehr,sprache=de,rwb=t

rue.pdf

Wiese, B. S. (2004). Wahrgenommene familienunterstützende Organisationskultur: Beziehungen zur allgemeinen und arbeitsbezogenen Befindlichkeit. *Wirtschaftspsychologie*, 6 (4), 72-85.

Wildman, J. L., Thayer, A. L., Pavlas, D., Salas, E., Stewart, J. E. & Howse, W. R. (2012). Team Knowledge Research: Emerging Trends and Critical Needs. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 54, 84-111.

Winter, M. (1998). *Politikum Polizei: Macht und Funktion der Polizei in der Bundesrepublik Deutschland*. Berlin: LIT.

Wirtz, M. & Caspar, F. (2002). *Beurteilerübereinstimmung und Beurteilerreliabilität*. Göttingen: Hogrefe.

Wrona, T. (2006). Fortschritts- und Gütekriterien im Rahmen qualitativer Sozialforschung. In S. Zelewski & N. Akca (Hrsg.), *Fortschritt in den Wirtschaftswissenschaften. Wissenschaftstheoretische Grundlagen und exemplarische Anwendungen* (S. 189-216). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

- Yen, J., Fan, X., Sun, S., Wang, R., Chen, C. & Kamali, K. (2003). Implementing Shared Mental Models for Collaborative Teamwork. *Workshop on Collaboration Agents*, 115-126.
- Yildirim-Krannig, Y., Mähler, M. & Wucholt, F. (2014). Eine kulturtheoretische Betrachtung von Feuerwehren im Wandel – Eine Momentaufnahme. In M. Jenki, N. Ellebrecht & S. Kaufmann (Hrsg.), *Organisationen und Experten des Notfalls. Zum Wandel von Technik und Kultur bei Feuerwehr und Rettungsdiensten* (S. 123-142). Münster: LIT.
- Yildirim-Krannig, Y., Wucholt, F., Mähler, M. & Strohschneider, S. (2010). *Memo XI: Wandel und Kultur der Polizei*. Universität Jena.
- Zeitlin, W., Augsberger, A., Auerbach, C. & Mc Gowan, B. (2014). A Mixed-methods Study of the Impact of Organizational Culture on Workforce Retention in Child Welfare. *Child and Youth Services Review*, 38, 36-43.
- Zielowski, C. (2006). *Managementkonzepte aus Sicht der Organisationskultur. Auswahl, Ausgestaltung und Einführung*. Wiesbaden: DUV.
- Zink, L. (2014). *Die Kooperation von Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben – Ablauf, Grenzen, Potentiale*. Hochschule für Öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg.
- Zinke, R., Hofinger, G. & Strohschneider, S. (2010). Requirements of crisis situations – an action psychology perspective. In *De Waard, D., Axels-*

*son, A., Berglund, M., Peters, B. & Weikert, C. (Hrsg.): Human Factors:  
A system view of human, technology and organisation (S. 1-10).*

## Anhang A: Interviewleitfäden

### *Leitfragen Feuerwehr (Hauptstudie)*

*Vorstellung des Interviewpartners (Position? Wie zur Feuerwehr gekommen?)*

*Welche Erfahrungen haben Sie im gemeinsamen Einsatz mit der Polizei gemacht?*

(Kennen die jeweiligen Einsatzkräfte der Feuerwehr die Arbeitsweise der jeweils anderen Institution? Wenn ja, auf welcher Führungsebene? Was genau wissen Feuerwehrleute über die Arbeit der anderen?)

*Beschreiben eines Einsatzes, bei dem die Zusammenarbeit reibungslos lief und warum das so empfunden wurde.*

*Beschreiben eines Einsatzes, bei dem die Zusammenarbeit nicht gut lief und warum das so empfunden wurde. (Was gibt es für positive und negative Einflussfaktoren auf die Zusammenarbeit? Charakteristika der Zusammenarbeit)*

*Welche Aufgaben haben Sie beim Abarbeiten eines Einsatzes? Welche Aufgaben haben Sie mit der anderen Organisation gemeinsam zu erledigen?*

*Gibt es für die gemeinsamen Aufgaben eine Vorlage i. S. v. Gesetzen, Leitlinien o. ä.?*

*Wer fordert wen an?*

(Wo existieren Schnittstellen in der interorganisationalen Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr im gemeinsamen Einsatz? Unter welchen Rahmenbedingungen, z. B. Organisation, Druck der Politik und Öffentlich-

keit, gesetzliche Vorschriften, Leitlinien, arbeiten Polizei und Feuerwehr im gemeinsamen Einsatz zusammen? Gibt es Standards für die Zusammenarbeit? Wo genau liegen laut Erfahrungsberichten von Einsatzkräften der beiden Organisationen die Bruchstellen in der Zusammenarbeit?)

*Welche Informationen brauchen Sie von der Polizei? Welche Informationen braucht die Polizei von Ihnen?*

*Gibt es regelmäßige Lagebesprechungen? Wie und zwischen wem? Ist das Ihrer Meinung nach oft genug?*

*Weiß man immer, wer welche Verantwortung/Aufgabe hat?*

*Sind Ansprechpartner klar? Wenn ja, woher weiß ich, wer mein Ansprechpartner ist?*

*Inwiefern hat man Zugang zu den Aktivitäten der Polizei?*

*Ist jeder gleich/angemessen ausgelastet? Kann/sollte man sich gegenseitig Dinge abnehmen?*

*Wie oft spielen persönliche Beziehungen eine Rolle (im positiven und negativen Sinn)? Können Sie ein Beispiel nennen?*

*Wie würden Sie die Organisationskultur der Feuerwehr beschreiben? / Würden Sie sagen, Ihre Organisation hat „sowas“?*

*Wie ist der Führungsstil bei der Feuerwehr gekennzeichnet?*

*(Welche kulturellen Unterschiede, im Sinne einer Organisationskultur, bestehen zwischen Polizei und Feuerwehr?)*

*Woran würden Sie einen ununiformierten Feuerwehrmann erkennen?*

*Wie läuft die Zusammenarbeit, wenn die Polizei der Feuerwehr untergeordnet ist? (Großschadensereignisse)*

*Wie läuft die Zusammenarbeit, wenn die Feuerwehr der Polizei untergeordnet ist? (Polizeilagen) (Grenzen der Zusammenarbeit)*

*Wo liegt der Unterschied zwischen einem alleinigen Abarbeiten eines Einsatzes und dem Abarbeiten eines Einsatzes gemeinsam mit der Polizei?*

*Stellen Sie sich vor, die Kommunikation mit der Polizei würde im Einsatz nur noch über Technik (Funk, Telefon, technische Vorrichtungen wie Tablet-PCs in Einsatzleitungen) stattfinden und nicht mehr persönlich. Wie wäre das für Sie? Was halten Sie davon?*

*Ist eine gemeinsame, BOS-übergreifende Datenbank aus Ihrer Sicht sinnvoll?*

#### *Leitfragen Polizei (Hauptstudie)*

*Vorstellung des Interviewpartners (Position? Wie zur Polizei gekommen?)*

*Welche Erfahrungen haben Sie im gemeinsamen Einsatz mit der Feuerwehr gemacht?*

*(Kennen die jeweiligen Einsatzkräfte der Polizei die Arbeitsweise der jeweils anderen Institution? Wenn ja, auf welcher Führungsebene? Was genau wissen Polizisten über die Arbeit der anderen?)*

*Beschreiben eines Einsatzes, bei dem die Zusammenarbeit reibungslos lief und warum das so empfunden wurde.*

*Beschreiben eines Einsatzes, bei dem die Zusammenarbeit nicht gut lief und warum das so empfunden wurde. (Was gibt es für positive und negative Einflussfaktoren auf die Zusammenarbeit? Charakteristika der Zusammenarbeit)*

*Welche Aufgaben haben Sie beim Abarbeiten eines Einsatzes? Welche Aufgaben haben Sie mit der Feuerwehr gemeinsam zu erledigen?*

*Gibt es für die gemeinsamen Aufgaben eine Vorlage i. S. v. Gesetzen, Leitlinien o. ä.?*

*Wer fordert wen an?*

*(Wo existieren Schnittstellen in der interorganisationalen Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr im gemeinsamen Einsatz? Unter welchen Rahmenbedingungen, z. B. Organisation, Druck der Politik und Öffentlichkeit, gesetzliche Vorschriften, Leitlinien, arbeiten Polizei und Feuerwehr im gemeinsamen Einsatz zusammen? Gibt es Standards für die Zusammenarbeit? Wo genau liegen laut Erfahrungsberichten von Einsatzkräften der beiden Organisationen die Bruchstellen in der Zusammenarbeit?)*

*Welche Informationen brauchen Sie von der Feuerwehr? Welche Informationen braucht die Feuerwehr von Ihnen?*

*Gibt es regelmäßige Lagebesprechungen? Wie und zwischen wem? Ist das Ihrer Meinung nach oft genug?*

*Weiß man immer, wer welche Verantwortung/Aufgabe hat?*

*Sind Ansprechpartner klar? Wenn ja, woher weiß ich, wer mein Ansprechpartner ist?*



*Inwiefern hat man Zugang zu den Aktivitäten der Feuerwehr?*

*Ist jeder gleich/angemessen ausgelastet? Kann/sollte man sich gegenseitig Dinge abnehmen?*

*Wie oft spielen persönliche Beziehungen eine Rolle (im positiven und negativen Sinn)? Können Sie ein Beispiel nennen?*

*Wie würden Sie die Organisationskultur der Polizei beschreiben? / Würden Sie sagen, Ihre Organisation hat „sowas“?*

*Wie ist der Führungsstil bei der Polizei gekennzeichnet?*

*(Welche kulturellen Unterschiede, im Sinne einer Organisationskultur, bestehen zwischen Polizei und Feuerwehr?)*

*Woran würden Sie einen ununiformierten Polizisten erkennen?*

*Wie läuft die Zusammenarbeit, wenn die Polizei der Feuerwehr untergeordnet ist? (Großschadensereignisse)*

*Wie läuft die Zusammenarbeit, wenn die Feuerwehr der Polizei untergeordnet ist? (Polizeilagen) (Grenzen der Zusammenarbeit)*

*Wo liegt der Unterschied zwischen einem alleinigen Abarbeiten eines Einsatzes und dem Abarbeiten eines Einsatzes gemeinsam mit der Feuerwehr?*

*Stellen Sie sich vor, die Kommunikation mit der Feuerwehr würde im Einsatz nur noch über Technik (Funk, Telefon, technische Vorrichtungen wie Tablet-PCs in Einsatzleitungen) stattfinden und nicht mehr persönlich.*

*Wie wäre das für Sie? Was halten Sie davon?*

*Ist eine gemeinsame, BOS-übergreifende Datenbank aus Ihrer Sicht sinnvoll?*

*Leitfragen Feuerwehr und Polizei (Voruntersuchung)*

Welche Aspekte der Kooperation von Polizei und Feuerwehr wirken sich einschränkend auf das erfolgreiche Bewältigen eines gemeinsamen Einsatzes aus?

Wo existieren Schnittstellen in der interorganisationalen Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr im gemeinsamen Einsatz? (Routineeinsätze/besondere Einsätze)

Wo liegen laut Erfahrungsberichten von Einsatzkräften der beiden Organisationen die Bruchstellen in der Zusammenarbeit?

Welche kulturellen Unterschiede (im Sinne einer Berufskultur) bestehen zwischen Polizei und Feuerwehr?

Unter welchen Rahmenbedingungen (z. B. Druck der Politik und Öffentlichkeit, gesetzliche Vorschriften, Leitlinien) arbeiten Polizei und Feuerwehr im gemeinsamen Einsatz zusammen?

Kennen die jeweiligen Einsatzkräfte von Polizei und Feuerwehr die Kultur und Arbeitsweise der jeweils anderen Institution? Wenn ja, auf welcher Führungsebene? Was genau wissen Polizisten und Feuerwehrleute über die Arbeit der anderen?

Welche Traditionen (z. B. bestimmte Kommunikationsstile) werden von diesen Berufsgruppen zum Ausdruck gebracht?

Wie kann die interorganisationale Zusammenarbeit zwischen Polizei und Feuerwehr gefördert und ggf. verbessert werden?

## Anhang B: DVD

Auf der anliegenden DVD befinden sich folgende Daten:

- Audiodateien der Interviews
- Interviewtranskripte
- Kodierleitfaden
- Datei Auswertung der Voruntersuchung (MAXQDA 2007 ®)
- Datei Auswertung der Hauptstudie (MAXQDA 2010 ®)

### Eigenwörtliche Erklärung

Gemäß § 7, Absatz 1, Punkt 3, der Promotionsordnung der Philosophischen Fakultät der Friedrich-Schiller-Universität Jena vom 6. November 2009 erkläre ich, Mareike Mähler, geb. am 30.06.1981 in Erfurt, dass

- mir die geltende Promotionsordnung bekannt ist,
- ich die vorliegende Dissertation selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt sowie alle Zitate kenntlich gemacht habe,
- dass folgende Personen mich bei der Auswahl und Auswertung des Materials sowie bei der Erstellung des Manuskripts unterstützt haben:
  - o Prof. Dr. Stefan Strohschneider (Erstgutachter)
  - o Prof. Dr. Clemens Lorei (Zweitgutachter)
  - o Dr. Gesine Hofinger
  - o Dipl.-Psych. Laura Künzer
  - o Dr. Yeliz Yildirim-Krannig
  - o Dorothea Gruß,
- dass die Hilfe eines Promotionsberaters nicht in Anspruch genommen wurde,
- dass Dritte weder mittelbar noch unmittelbar geldwerte Leistungen von mir für Arbeiten erhalten haben, die im Zusammenhang mit dem Inhalt der vorgelegten Dissertation stehen,
- dass ich die Dissertation nicht als Prüfungsarbeit für eine wissenschaftliche Prüfung eingereicht habe,
- dass ich die Dissertation nicht an einer anderen Hochschule als Dissertation eingereicht habe.

Jena, 09.03.2016

-----

Mareike Mähler

## Danke

An dieser Stelle möchte ich allen Menschen danken, die diese Dissertation möglich gemacht haben.

Danke an Prof. Dr. Stefan Strohschneider, meinen Doktorvater, für die Übernahme der Betreuung, die Unterstützung, die wertvollen Hinweise und Ideen, für seine Geduld und die vielen gemeinsamen Mittagessen.

Danke an Prof. Dr. Clemens Lorei für die Übernahme der Zweitbegutachtung, die Gespräche und die Unterstützung dieser Arbeit.

Danke an das Fachgebiet Interkulturelle Wirtschaftskommunikation und die Forschungsstelle FinkA der Friedrich-Schiller-Universität Jena und an seine Mitarbeitenden für die Kolloquien und das hilfreiche Feedback zu meiner Arbeit. Besonderer Dank gilt Dr. Yeliz Yildirim-Krannig für die Hinweise zu einem Teil meiner Arbeit.

Danke an Dr. Gesine Hofinger für das immerwährende Motivieren und den regen Gedankenaustausch beim Kaffee. Danke für Dein Verständnis und Deine emotionale Unterstützung.

Dass diese Arbeit verständlich und auf das Wesentliche reduziert ist, verdanke ich meiner Freundin und Kollegin Laura Künzer. Danke für die vielen Telefonate, Gespräche und Diskussionen, die der Arbeit Struktur gegeben und mich auf Kurs gebracht haben. Danke vor allem für Dein Verständnis und Deine Freundschaft. Danke für Schönwald, für Spaziergänge, Holzfeuer und Wein. It is done!

Dass diese Arbeit viele interessante Ergebnisse geliefert hat, verdanke ich den Experten von Polizei und Feuerwehr, die sich geduldig und offen von mir befragen ließen. Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme an den Interviews und die vielen aufschlussreichen Gespräche. Besonderer Dank geht in diesem Zusammenhang an Werner Maurer von der Verkehrspolizei in Pforzheim, dem Leiter der Landesfeuerwehrschule Baden-Württemberg, Thomas Egelhaaf, sowie dem Polizeipräsidium Stuttgart für die Vermittlung vieler Kontakte und Interviews und die Unterstützung meiner Arbeit.

Vielen Dank an Dorothea Gruß für das Korrekturlesen meiner Dissertation, für viele weitere nützliche Hinweise und einen ganz anderen Blickwinkel auf die Arbeit.

Zuletzt danke ich meiner Familie und meinen Freunden von Herzen. Ohne Euch wäre es nicht möglich gewesen, diese Arbeit zu Ende zu bringen. Danke dass Ihr immer für mich da wart und seid.

Besonderer Dank gebührt Felix Häfner: Danke für Deine Geduld, Dein Verständnis, Deine Unterstützung und Liebe.

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Leitbild der Polizei Baden-Württemberg (o.J., <a href="https://www.polizei-bw.de/ueberuns/Leitbild/Seiten/default.aspx">https://www.polizei-bw.de/ueberuns/Leitbild/Seiten/default.aspx</a> ) .....	33
Abbildung 2: Organisationskulturebenen nach Schein (1995), erweitert durch Anwander (o. J.), Strohschneider (2011) und die Autorin. ....	75
Abbildung 3: Forschung zu Teamwissenskonstrukten (eigene Abbildung, nach Wildman et al., 2012). ....	118
Abbildung 4: Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr vor dem Hintergrund einer Vielzahl von Faktoren, Zusammenführung der Theorie (eigene Darstellung). ....	129
Abbildung 5: Verwendete Auswertungstechniken innerhalb der qualitativen Inhaltsanalyse (eigene Darstellung). ....	139
Abbildung 6: Ablaufmodell zusammenfassender Inhaltsanalyse nach Mayring (2010). ....	160
Abbildung 7: Kategoriensystem der Hauptstudie mit Themen, Kategorien und Unterkategorien (eigene Darstellung). ....	165
Abbildung 8: Verwendete Auswertetechniken für alle Themen der Hauptstudie (eigene Darstellung). ....	166
Abbildung 9: Anzahl der Nennungen verschiedener Unterkategorien in der Oberkategorie Gesetze/Leitlinien/Erlasse (Polizei und Feuerwehr) (eigene Darstellung). ....	175
Abbildung 10: Anzahl der Nennungen verschiedener Unterkategorien in der Oberkategorie Arten von gemeinsamen Einsätzen (Polizei und Feuerwehr) (eigene Darstellung). ....	176
Abbildung 11: Anzahl der Nennungen verschiedener Unterkategorien in der Oberkategorie Rahmenbedingungen des Einsatzes (Polizei und Feuerwehr) (eigene Darstellung). ....	178
Abbildung 12: Anzahl der Nennungen verschiedener Unterkategorien in der Oberkategorie Probleme der Rahmenbedingungen (Polizei und Feuerwehr) (eigene Darstellung). ....	189
Abbildung 13: Anzahl der Nennungen verschiedener Oberkategorien zum Thema Charakteristika der Zusammenarbeit (Polizei und Feuerwehr) (eigene Darstellung). ....	195
Abbildung 14: Anzahl der Nennungen verschiedener Unterkategorien in der Oberkategorie Probleme der Zusammenarbeit (Polizei und Feuerwehr) (eigene Darstellung). ....	204
Abbildung 15: Anzahl der Nennungen verschiedener Oberkategorien im Thema Organisationskultur (Polizei und Feuerwehr) (eigene Darstellung). ....	216



---

Abbildung 16: Anzahl der Nennungen verschiedener Oberkategorien im Thema Kommunikation (Polizei und Feuerwehr) (eigene Darstellung)	227
Abbildung 17: Anzahl der Nennungen verschiedener Unterkategorien der Oberkategorie Informationsaustausch im Einsatz (Polizei und Feuerwehr) (eigene Darstellung). ....	228
Abbildung 18: Anzahl der Nennungen verschiedener Oberkategorien im Thema gemeinsame mentale Modelle (GMM) im Einsatz (Polizei und Feuerwehr) (eigene Darstellung). ....	235
Abbildung 19: Anzahl der Nennungen verschiedener Unterkategorien in der Oberkategorie Team-Modell (Polizei und Feuerwehr) (eigene Darstellung). ....	236
Abbildung 20: Anzahl der Nennungen der Unterkategorie Rollen und Verantwortlichkeiten in der Oberkategorie Prozess-Modell (Polizei und Feuerwehr) (eigene Darstellung). ....	239
Abbildung 21: Anzahl der Nennungen der Unterkategorie Wissen über aufgabenrelevantes Vorgehen in der Oberkategorie Aufgaben-Modell (Polizei und Feuerwehr) (eigene Darstellung). ....	243
Abbildung 22: Anzahl der Nennungen verschiedener Oberkategorien im Thema Verbesserung der Zusammenarbeit (Polizei und Feuerwehr) (eigene Darstellung). ....	247
Abbildung 23: Modell interorganisationaler Zusammenarbeit von Polizei und Feuerwehr (eigene Darstellung). ....	264

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Zuordnung der Kategorien der Voruntersuchung zu den theoretischen Grundlagen dieser Arbeit (eigene Darstellung). ....	152
Tabelle 2: Zusammenfassende Darstellung der Themen sowie Ober- und Unterkategorien bezogen auf einen Einsatzverlauf (eigene Darstellung).	258